



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# Podnikatelský plán rozvoje malé firmy

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Tomáš Zemler**

*Vedoucí práce:* Ing. Eliška Jirásková, Ph.D.





# Small business development plan

## Diploma thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and management

*Study branch:* 6208T085 – Business administration

*Author:* **Bc. Tomáš Zemler**

*Supervisor:* Ing. Eliška Jirásková, Ph.D.





## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Zemler**  
Osobní číslo: **E11000330**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Podnikatelský plán rozvoje malé firmy**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska dané problematiky.
2. Charakteristika vybrané společnosti.
3. Zpracování návrhů vhodných řešení rozvoje.
4. Detailní rozpracování a komparace jednotlivých návrhů z hlediska jejich potencionálu, příjmů a nákladů a dalších faktorů.
5. Výběr nejvhodnější varianty a zhodnocení přínosu diplomové práce.



Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace  
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

**PRUSSAKOV, Evgenii. A Practical Guide to Affiliate Marketing: Quick Reference for Affiliate Managers & Merchants. AM Navigator LL, 2007. ISBN-10: 0979192706.**

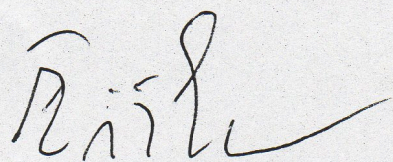
**KRUG, Steve. Don't Make Me Think. New Riders, 2005. ISBN-10: 0321344758.**

**GODIN, Seth. The Dip. 2nd ed. Piatkus, 2007. ISBN-10: 0749928301.**

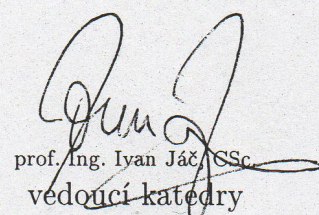
**PRUSSAKOV, Evgenii. Affiliate Program Management. 1st ed. Sybex, 2011. ISBN-10: 0470651733.**

**Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eliška Jirásková, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
Konzultant diplomové práce: **Ing. Milan Petr**  
manager, Hotel.cz, a.s.  
Datum zadání diplomové práce: **31. října 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014



## Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## Poděkování

Autor práce by rád poděkoval Ing. Milanu Petrovi za hodiny strávené konzultacemi této diplomové práce. Jeho odborné znalosti, konstruktivní připomínky a zkušenosti z praxe byly pro vznik této práce naprosto zásadní. Dále patří poděkování panu Vladanu Hejnicovi, jehož odborné postřehy přispěly k přesnější teoretické části této diplomové práce. V neposlední řadě by autor práce rád poděkoval Ing. Elišce Jiráskové, Ph.D. za její odbornou pomoc a morální podporu při vypracování této práce. Zvláštní poděkování patří Doc. RNDr. Pavlu Satrapovi, Ph.D. za rady při psaní této diplomové práce v typografickém systému LaTeX.

## Abstrakt

Diplomová práce s názvem "Podnikatelský plán rozvoje malé firmy" má za cíl identifikovat vhodná řešení implementace affiliate spolupráce za účelem dosažení pozitivních vlivů na vybranou společnost. Práce začíná teoretickým základem z tematiky strategického řízení podniku a dále se věnuje detailní charakteristice affiliate spolupráce. Stěžejní částí práce je popsání možného praktického využití affiliate spolupráce v souvislosti s vybranou firmou zahrnující konkrétní řešení včetně analýzy jejich možných přínosů pro vybranou společnost.

### **Klíčová slova**

Affiliate, internetové podnikání, implementace, malý podnik, plánování, podnikatelská strategie.

## **Abstract**

The thesis entitled "Small business development plan" aims to identify feasible solutions to implement affiliate cooperation in order to induce positive influences on the chosen company. The thesis starts with an outline of theoretical knowledge in strategic conduct of a company and then it introduces and explains the term of affiliate cooperation. The crucial part of this thesis is the assessment of practical feasibility of affiliate cooperation in the environment of the chosen company including specific solutions with analysis of their possible assets.

### **Keywords**

Affiliate, e-commerce, implementation, small business, planning, business strategy.



# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>14</b>
<b>1 Cíl práce</b>	<b>16</b>
<b>2 Strategické řízení podniku</b>	<b>17</b>
2.1 Strategické plánování . . . . .	18
2.2 Poslání, cíle, strategie a portfolium podniku . . . . .	19
2.2.1 Poslání podniku . . . . .	19
2.2.2 Cíle podniku . . . . .	20
2.2.3 Strategie podniku . . . . .	21
2.2.4 Portfolium podniku . . . . .	22
2.2.5 Implementace strategického plánování . . . . .	22
<b>3 Affiliate spolupráce</b>	<b>23</b>
3.1 Charakteristika affiliate spolupráce . . . . .	24
3.2 Přínos affiliate spolupráce pro rozvoj firmy . . . . .	26
3.2.1 Platba za výkon a nízké riziko . . . . .	26
3.2.2 Čas . . . . .	27
3.2.3 Měřitelnost . . . . .	27
3.2.4 Cílení na zákazníka . . . . .	27
3.2.5 Dostupnost . . . . .	27
3.3 Vývoj affiliate spolupráce . . . . .	27
3.4 Role v affiliate spolupráci . . . . .	29
3.4.1 Provozovatel affiliate programu . . . . .	29
3.4.2 Affiliate partner . . . . .	30

3.4.3	Affiliate síť . . . . .	30
3.4.4	Vztah mezi jednotlivými stranami . . . . .	30
3.5	Formy spolupráce . . . . .	32
3.5.1	Kontextové odkazy . . . . .	33
3.5.2	Data feeds . . . . .	34
3.5.3	Storefronts . . . . .	34
3.5.4	E-mail marketing . . . . .	34
3.5.5	Další formy . . . . .	35
3.6	Platba . . . . .	35
3.6.1	Pay-per-click . . . . .	36
3.6.2	Pay-per-lead . . . . .	36
3.6.3	Pay-per-sale . . . . .	36
<b>4</b>	<b>Implementace, rizika a rozvoj podniku</b>	<b>38</b>
4.1	Jak získat affiliate partnera . . . . .	38
4.2	Komunikace s partnery . . . . .	42
4.3	Plánování implementace . . . . .	43
4.3.1	Na straně affiliate partnera . . . . .	45
<b>5</b>	<b>Analytické metriky</b>	<b>46</b>
5.1	Návštěva . . . . .	47
5.2	Unikátní návštěvník . . . . .	47
5.3	Konverze . . . . .	48
5.3.1	Konverzní poměr . . . . .	48
<b>6</b>	<b>Popis vybrané společnosti</b>	<b>50</b>
6.1	Webový portál Hotel.cz . . . . .	51
<b>7</b>	<b>Plán implementace adaptivního modulu na regionální weby, analýza nákladů, výnosů a času</b>	<b>52</b>
7.1	Definice regionálního webu . . . . .	52
7.2	Výpočet potenciálních výnosů . . . . .	54
7.2.1	Optimistický odhad . . . . .	56



7.2.2	Pesimistický odhad . . . . .	56
7.3	Návrh šablony widgetu . . . . .	57
7.4	Náklady na implementaci . . . . .	60
7.5	Zhodnocení možného přínosu řešení . . . . .	62
<b>8</b>	<b>Rozšíření nabídky v rámci spolupráce s nadnárodními partnery, analýza výnosů, nákladů a času</b>	<b>63</b>
8.1	Forma spolupráce s nadnárodními partnery . . . . .	63
8.2	Průzkum současných uživatelů Hotel.cz . . . . .	64
8.3	Analýza potenciálních výnosů . . . . .	68
8.4	Náklady na implementaci . . . . .	70
8.5	Zhodnocení možného přínosu implementace řešení . . . . .	70
<b>9</b>	<b>Implementace volné affiliate spolupráce, analýza výnosů, nákladů a času</b>	<b>71</b>
9.1	Podmínky volné affiliate spolupráce . . . . .	71
9.2	Návrh designu widgetu . . . . .	71
9.3	Potenciální výnosy . . . . .	73
9.4	Náklady na implementaci a provoz . . . . .	73
9.5	Zhodnocení možného přínosu implementace řešení . . . . .	74
	<b>Závěr</b>	<b>75</b>
	<b>Seznam literatury</b>	<b>77</b>

## Seznam obrázků

1	<i>Schéma procesu plánování</i>	19
2	<i>Jak funguje affiliate spolupráce</i>	31
3	<i>Modely spolupráce</i>	32
4	<i>Kontextová reklama na Moviezone.cz</i>	33
5	<i>Platba dle affiliate partnerů</i>	37
6	<i>Faktory v rozhodování affiliate partnerů</i>	41
7	<i>Preferovaný interval komunikace mezi obchodníkem a partnerem</i>	43
8	<i>Úvodní stránka webového portálu Hotel.cz</i>	51
9	<i>Informace o ubytování v Sedlčanech</i>	53
10	<i>Wireframe návrh widgetu</i>	58
11	<i>Otázka 1</i>	64
12	<i>Otázka 2</i>	65
13	<i>Otázka 3</i>	66
14	<i>Otázka 4</i>	66
15	<i>Otázka 5</i>	67
16	<i>Otázka 6</i>	68
17	<i>Vertikální návrh widgetu</i>	72
18	<i>Horizontální návrh widgetu</i>	73



## Seznam tabulek

1	<i>Proces strategického plánování . . . . .</i>	21
2	<i>Porovnání možných výsledků bannerové reklamy a affiliate spolupráce . . .</i>	26
3	<i>Co chtějí affiliate partneři . . . . .</i>	39
4	<i>Návštěvnost portálů vybraného vzorku obcí ČR . . . . .</i>	55
5	<i>Anticipované náklady na implementaci v horizontu 10 měsíců . . . . .</i>	62
6	<i>Celkové náklady na implementaci . . . . .</i>	74

## Seznam zkratek

<b>CPA</b>	Cost-per-action
<b>ID</b>	Identifikační údaje
<b>PPA</b>	Pay-per-action
<b>PPC</b>	Pay-per-click
<b>PPL</b>	Pay-per-lead
<b>PPS</b>	Pay-per-sale
<b>SEO</b>	Search engine optimization
<b>WWW</b>	World wide web



## Úvod

Dle úspěšného podnikatele Tonyho Hsieha by se každá společnost měla vyvíjet.<sup>1</sup> Proto se tato diplomová práce bude zabývat hledáním vhodných cest k jejímu dalšímu vývoji. Autor práce se bude zabývat jedním směrem s několika možnými cestami. Tím směrem je affiliate spolupráce, která je jedním z důvodů, proč dnes téměř každý uživatel internetu zná obchod Amazon.

Práce je zaměřena na správné uchopení nástroje affiliate spolupráce a její vhodné implementace. Proto se autor nejprve zabývá obecnou tematikou strategického řízení podniku, jenž je potřeba k pochopení širších souvislostí vybrané problematiky affiliate spolupráce. Autor práce také čtenáře seznámí se strategickým plánováním, posláním a cíli strategie. Poté vysvětlí pojem affiliate spolupráce a nastíní způsoby, jak může být tento nástroj využit v praxi. Aby autor práce zajistil relevantnost a aktuálnost informací, konzultoval obsah práce s odborníkem, který disponuje širokými zkušenostmi z oboru. Tímto odborníkem byl zakladatel společnosti zastupující v České republice největší affiliate síť na světě Vladan Hejnic. Autor věnuje pozornost i měření výkonu affiliate spolupráce a významu vybraných metrik.

V počátku praktické části autor práce představuje vybranou společnost HOTEL.CZ, a.s. a dále navrhuje kompletní řešení implementace affiliate spolupráce s regionálními weby v České republice včetně očekávaných nákladů a výnosů. Dalším navrhovaným řešením k implementaci je využití affiliate spolupráce s nadnárodním partnerem za účelem rozšíření stávající nabídky a oslovení širšího spektra zákazníků. Posledním navrhovaným řešením je

---

<sup>1</sup> HSIEH, Tony. *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose* 1st ed. New York: Business Plus, 2010. ISBN 978-0-446-57631-4.

implementace volné affiliate spolupráce včetně analýzy potenciálních výnosů a nákladů. Celá práce vznikala pod dohledem managementu vybrané společnosti a díky tomu je relevantní pro praktické využití.

Na základě úzké spolupráce s managementem vybrané společnosti navrhl autor práce tři naprosto konkrétní řešení implementace affiliate spolupráce do obchodní strategie firmy. Potenciál navržených řešení je v práci zkoumán v konfrontaci jak s interními údaji firmy, tak i s údaji veřejně dostupnými.

Autor práce vybranou společnost zná již od roku 2011, kdy ve společnosti vykonával odbornou praxi. Ve společnosti působí dodnes jako externista.

# 1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je najít vhodná řešení implementace affiliate spolupráce do obchodní strategie vybraného podniku za účelem rozvoje tohoto podniku, která budou pro vybranou společnost skutečně zajímavá a přínosná. Affiliate spolupráce je jedním z novějších trendů v oblasti internetového podnikání, která se neustále rychle vyvíjí a nutí tedy managementy společností podnikajících v této sféře k rychlé adaptaci vůči změnám. Stejně jako je možné na internetu rychle vystoupat vzhůru, je možné i spadnout a zmizet. Autor této diplomové práce se samozřejmě bude snažit najít řešení, která povedou k naplnění prvního scénáře.

Dalším cílem práce je seznámit čtenáře s historií affiliate spolupráce, jejím vývojem a také všemi jejími důležitými aspekty. Teoretický základ práce se této tematice důkladně věnuje tak, aby bylo jasně vyjádřeno, jak affiliate spolupráci vhodně využít, protože na první pohled se affiliate spolupráce může zdát jako "easy money". Tento mylný předpoklad vzala za svůj nejedna společnost, která posléze nemohla najít vhodnou cestu, jak affiliate spolupráci využít ve svůj prospěch a maximalizovat jeho sílu.

## 2 Strategické řízení podniku

Strategické řízení podniku je dynamický proces, ve kterém jsou tvořeny a implementovány rozvojové záměry, jež mají kruciální význam pro rozvoj podniku. Strategické řízení představuje činnosti, které se soustředí na udržení souladu mezi dlouhodobými cíli podniku, posláním podniku a jeho zdroji. Zároveň také udržuje rovnováhu mezi podnikem a jeho okolím pomocí stanovení vize, poslání, cíle, růstových strategií a portfólia. Proces řízení se skládá z plánování, organizování, řízení a kontroly.<sup>2</sup>

Každý podnik, který má zájem na tom, aby byl dlouhodobě úspěšný, musí aplikovat strategické a marketingové řízení a ustanovit si hlavní cíle. Malé české podniky často opomíjejí důležitost strategického řízení a upřednostňují rozhodování o současnosti.<sup>3</sup>

Díky strategickému řízení je podnik schopen předcházet problémům a bude lépe připraven využít příležitosti v budoucnosti. Strategické řízení také jasně určuje cíle podniku a přináší pocit jistoty zaměstnanců, pomáhá jim v komunikaci a zlepšuje jejich motivaci. Dále strategické řízení zlepšuje kvalitu managementu a rozhodování, protože tvoří dobré podmínky pro účinnou koordinaci projektů a lepší alokaci zdrojů.<sup>4</sup>

Strategické řízení je nepřetržitý proces opakujících se kroků, které začínají stanovením poslání podniku a jeho cílů. Tyto kroky končí definicí jednotlivých možností řešení a následným

---

<sup>2</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 8024726904.

<sup>3</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 802471535X.

<sup>4</sup> KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80717957.



vybráním těch nejvhodnějších včetně jejich implementace a korekce jejich fungování.<sup>5</sup>

## 2.1 Strategické plánování

Strategické plánování je součástí strategického řízení, je spojeno s formulací cílů podniku na budoucí období a určením, jaké nástroje a postupy povedou k dosažení těchto cílů. Některé podniky ignorují stanovení strategického plánu, protože se domnívají, že v rychle se měnícím prostředí je stálý strategický plán neefektivní. Avšak Philip Kotler<sup>6</sup> je jiného názoru, když tvrdí, že neplánování znamená plánování vlastní prohry. Plánování podporuje strategické myšlení v podniku, nabádá k lepšímu stanovení cílů a vede k lepší koordinaci úsilí celého podniku.

Kvalitní strategické plánování dokáže komunikovat zákazníkovi i zaměstnancům hodnoty, které podnik přináší. Jsou zde markantní rozdíly mezi potřebou plánování v malém a velkém podniku, ale význam plánování je u obou nezpochybnitelný.<sup>7</sup> Dnešní firmy musí být schopny se dobře orientovat v nepřátelském konkurenčním prostředí a pokud je třeba, být schopny spolupracovat s dalšími subjekty.<sup>8</sup>

Strategické plánování v sobě skrývá činnosti shromažďující informace z vnějšího a vnitřního prostředí podniku a rozhodování o poslání, cílech, strategii a portfoliu podniku. Celý proces je zobrazen na obrázku 1.

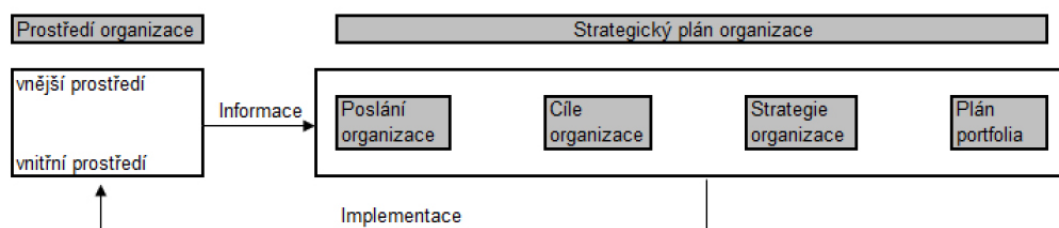
---

<sup>5</sup> KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80717957.

<sup>6</sup> KOTLER, Philip. *Principles of Marketing: European Edition*. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2004. ISBN-10 0273684566.

<sup>7</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 8024704471.

<sup>8</sup> DONELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 8071694223.



Obrázek 1: Schéma procesu plánování

Zdroj: DONELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 8071694223.

Z obrázku 1 vyplývá, že podnik přijme informaci z vnějšího prostředí a následně ji konfrontuje s posláním, cíli, strategií podniku a plánem portfolia. Tato informace je posléze vyhodnocena a pokud je třeba vyústit v implementaci konkrétních změn.

## 2.2 Poslání, cíle, strategie a portfolium podniku

Správná definice poslání a podnikatelských cílů je důležitou součástí podnikové strategie. Těmito kroky by se společnost měla zabývat ideálně na začátku podnikání a dále modifikovat dle aktuálních změn v tržním prostředí.

### 2.2.1 Poslání podniku

Poslání podniku určuje postavení podniku v širším prostředí. Poslání, nebo také smysl či účel podniku, bývá většinou stanoveno u jeho zrodu, nemusí však být stanoveno explicitně. Jak se podnik rozvíjí a mění, je možné, že se i jeho poslání bude měnit. Změna poslání může být zapříčiněna i změnami v okolí podniku. Pokud takové změny nastanou, je na managementu organizace, aby jasně stanovil nové poslání.

Při vytváření poslání by mělo vedení firmy brát na vědomí následující atributy:<sup>9</sup>

- historie;
- zřetelné schopnosti;
- prostředí.

Charakteristické rysy poslání dle Donnellyho:<sup>10</sup>

- Větší zaměření na trhy než na produkty - podnik by se měl více zaměřit na uspokojování zákazníka, protože u něj poslání začíná.
- Dosažitelnost - poslání musí být reálně dosažitelné. Podnik by se měl vyhnout riskantním a vyhroceným ambicím.
- Motivovanost - dobré poslání vzbudí v pracovnících pocit, že jejich práce má smysl, to se projeví v jejich zvýšené motivaci.
- Specifičnost - jasné poslání poskytne manažerům vodítko, jak se chovat a postupovat.

### **2.2.2 Cíle podniku**

Cíle jsou požadované výsledky soustředěné práce plněním poslání podniku formou různých činností, které podnik nepřetržitě provádí.

Cílové oblasti podniku dle Donnellyho:<sup>11</sup>

- postavení na trhu;
- inovace;
- produktivita;
- materiální a finanční zdroje;
- ziskovost;

---

<sup>9</sup> DONELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 8071694223.

<sup>10</sup> tamtéž.

<sup>11</sup> tamtéž.

- manažerská výkonnost a zodpovědnost;
- postoje a produktivita pracovníků;
- sociální zodpovědnost.

### 2.2.3 Strategie podniku

Návodem ke zvolení vhodné strategie podniku budiž jasné a promyšlené poslání a cíle podniku. Strategie podniku formuluje, jakým způsobem budou dosaženy stanovené cíle (viz. tabulka 1).

*Tabulka 1: Proces strategického plánování*

•	Stávající produkty	Nové produkty
Stávající zákazníci	Pronikání trhu	Rozvoj produktu
Noví zákazníci	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: DONELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 8071694223.

Z tabulky 1 je zřejmé, že mezi procesy strategického plánování patří:

- **Strategie pronikání trhu** znamená, že se podnik soustředí na vylepšení své pozice u svých stávajících zákazníků na stávajících trzích. Může toho dosáhnout například prostřednictvím zkvalitňování svých produktů a služeb.
- **Strategie rozvoje trhu** představuje snahu podniku o rozšíření trhu pro své stávající výrobky. Může se jednat o expanze na nové zeměpisné trhy, nebo jen o oslovení nového segmentu zákazníků.
- **Rozvoj produktu** představuje situaci, kdy podnik nabízí nový produkt svým stávajícím zákazníkům. Bude se nejspíše jednat o komplementární produkt ke stávající nabídce, či blízký substitut.



- **Diverzifikace** je nejrizikovější strategií, zároveň ale také může být pro podnik nejvýnosnější. Jedná se o vyhledávání nových trhů s novým produktem.<sup>12</sup>

#### 2.2.4 Portfolium podniku

Vytvoření portfolia podniku je konečnou fází strategického plánování. Plánování portfolia vychází z Bostonské matice portfolia a podnikových cílů. Pokud se podnik věnuje výrobě nebo prodeji více produktů či služeb, může si osvojit více strategií pro každý jeden produkt či službu. Pokud se takový předpoklad naplní, můžeme podnik rozdělit na několik strategických obchodních jednotek. Strategický plán je pak tvořen dle následující hierarchie.<sup>13</sup>

- **Podniková strategie** vychází z poslání podniku a určuje jeho strategii jako celku, tedy kde a v jaké sféře bude podnikat a jaké činnosti bude provozovat. Stanovení podnikové strategie je úkolem pro nejvyšší vedení podniku.
- **Obchodní strategie** představuje strategie jednotlivých strategických obchodních jednotek, definuje jejich produkty či služby, jejich trhy a jejich funkce.
- **Operační strategie** rozvíjí obchodní strategie ve sféře personální, marketingové, či výrobní. Stanovením operační strategie se zabývá střední nebo nižší management podniku.

#### 2.2.5 Implementace strategického plánování

Strategické a operační plánování by mělo představovat provázaný proces. V malé firmě, jakou je zvolený podnik, sice otázka provázanosti vrcholového a středního managementu pozbývá relevantnosti, nicméně požadavek na konzistenci operačních a podnikových strategií zůstává. Díky faktu, že stejná skupina lidí strategie vytváří, se jimi i řídí, by to nemělo být příliš složité.

<sup>12</sup> DONELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 8071694223.

<sup>13</sup> tamtéž.

### 3 Affiliate spolupráce

Technologie internetu spatřila světlo světa již před více než čtyřiceti lety, svůj rozmach a obchodní využití však internet zažil až po uvedení webu (WWW - World Wide Web) v roce 1991.<sup>14</sup> Pouhé čtyři roky poté dosáhl počet uživatelů internetu v USA 50 milionů, televize vykazovala stejná čísla za 13 let po svém uvedení a telefonu to dokonce trvalo 75 let.<sup>15</sup> Internet tedy může být bezpečně označen za nejrychleji se šířící informační medium. Dříve byl internet využíván pouze jako zdroj informací nebo pro prezentaci firmy, nyní však adoptoval téměř všechny sféry podnikání.<sup>16</sup>

Do podnikatelské sféry spadá také affiliate marketing, což je marketingový nástroj založený na měření výkonu. V základním nastavení zde figurují dvě strany; prodejce (provozovatel) a partnerský subjekt. Prodejce platí provizi partnerskému subjektu za akce, které provádí uživatel, jenž přišel ze stránky partnerského subjektu. Takovému modelu se říká cost-per-action (CPA) nebo pay-per-action (PPA), kde se pod slovem akce může skrývat mnoho možností. Provozovatel může platit za zápis do newsletteru, za zavolání (pay-per-call), za získání kontaktních informací na potenciálního zákazníka (pay-per-lead, PPL), ale obvykle akce znamená prodej (pay-per-sale, PPS). Nežádka se také stává, že provozovatel nabízí provizi za prodej a také fixní částku za návštěvu webu uživatelem, který přišel ze stránek

<sup>14</sup> CHAFFEY, Dave. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 5th ed. New Jersey: Pearson, 2012. ISBN-10 0273746103.

<sup>15</sup> ANGELI, S. and W. KUNDLER. *Der Online Shop, Handbuch für Existenzgründer*. 1.st ed. München: Markt+Technik, 2006. ISBN 103-8272-4048-4.

<sup>16</sup> BENEDIKTOVA, B. and L. NEVOSAD. *Affiliate Marketing – Perspective of content providers*. Lulea, 2008. Master Thesis. Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences.

partnera, takové formě se pak říká pay-per-click (PPC).<sup>17</sup>

On-line podnikání je považováno za nejrychleji se rozvíjející formu přímého marketingu<sup>18</sup>, stejně tak i affiliate marketing zaznamenal v posledních letech mohutný rozvoj a těší se stále větší popularitě. Za důvod zvyšujícího se významu affiliate marketingu autor práce považuje snižující se efektivitu tradičních internetových marketingových nástrojů. Uživatelé internetu jsou saturováni internetovou reklamou, důkazem budiž fakt, že v roce 1994 byl koeficient prokliku banneru na úrovni 40 %.<sup>19</sup> V roce 2013 se tento koeficient pohyboval v rozmezí 0.1 až 0.8 %.<sup>20</sup> Z toho vyplývá, že tradiční internetové reklamní nástroje již zdaleka neznamení vyšší prodej a tento fakt činí z affiliate marketingu velice schopný a silný nástroj, jak toto riziko eliminovat.

### 3.1 Charakteristika affiliate spolupráce

Affiliate marketing je on-line marketingovým nástrojem, u kterého prodejce odměňuje své affiliate partnery za každého návštěvníka, zákazníka nebo nákup, který vzniknul díky snaze affiliate partnera.<sup>21</sup> Odměna v affiliate praxi má formu provize.

Affiliate programy se staly nedílnou součástí on-line marketingu a zapříčinily změnu ve vedení on-line byznysu. Affiliate marketing je pro firmy nedocenitelným prvkem, jelikož kombinuje marketing, branding a reklamu a umožňuje jí tak proniknout mezi široké spektrum potencionálních zákazníků či trhů a silně zvýšit její internetovou sílu. Výsledkem jsou vyšší tržby, vyšší povědomí o značce a prostor pro rozvoj firmy. To vše bez nutnosti vynaložit

<sup>17</sup> PRUSSAKOV, Evgenii. *Affiliate Program Management*. 1st ed. Indianapolis: Sybex, 2011. ISBN-10 0470651733.

<sup>18</sup> KOTLER, Philip. *Principles of Marketing*. 15th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2013. ISBN-10 0133084043.

<sup>19</sup> FIORE, F. and S. COLLINS. *Successful Affiliate Marketing for Merchants*. 1st ed. Indianapolis: Que Publishing, 2001. ISBN-10 0789725258.

<sup>20</sup> MarketingCharts staff. Digital Display Ad Benchmarks by Region in 2013. *MarketingCharts* [online]. 2014 [vid. 2014-11-11]. Dostupné z: <http://www.marketingcharts.com/online/digital-display-ad-benchmarks-by-region-in-2013-42087/>.

<sup>21</sup> BROWN, Bruce. *The Complete Guide to Affiliate Marketing on the Web*. 1st ed. Starke: Atlantic Publishing Company, 2008, ISBN-10 1601381255.

vysokou počáteční investici a alokace značného množství provozních nákladů.

Affiliate programy jsou považovány za win-win situaci pro všechny zúčastněné strany. Prodejce profituje z vyšších tržeb, partner z provize a affiliate síť z části provize. Pro prodejce je affiliate výhodný i ze stránky kontroly marketingových nákladů, protože náklady vznikají pouze při uskutečnění žádoucí akce (obvykle nákup).

Obchodník má dvě možnosti jak začít affiliate marketing realizovat. První je vlastní řešení affiliate programu. To se vyznačuje vyšší vstupní investicí, neboť je třeba program vyvinout, ale také vyššími příjmy z důvodu eliminace třetí strany. Druhá možnost představuje využití affiliate sítě, která zprostředkuje affiliate program. Tato varianta je jednodušší, rychlejší, avšak vzniklé příjmy jsou lehce sníženy o provizi, jež si účtuje affiliate síť.

Affiliate marketing se také dělí na dvě skupiny dle způsobu sjednávání spolupráce. První a více rozšířenou je takzvaný one-to-many affiliate marketing, což znamená, že program je směřován na velké množství potencionálních partnerů, kteří se pak rozhodují, zda se do programu zapojí. Do této varianty spadá i slavný Associates Program Amazonu. One-to-many affiliate je vhodný pro firmy, které mají zájem o vysoký počet partnerů a jsou ochotné riskovat nižší kontrolu koncové propagace, jež může v krajních případech (např. spam) vyústit i v poškození jména firmy<sup>22</sup>. Podmínky se u této varianty affiliate marketingu určují plošně pro všechny partnery.

Druhou variantou je one-to-one. Jedná se individuální a jedinečnou dohodu mezi obchodníkem a partnerem. Tento typ se v praxi vyskytuje méně a pouze za předpokladu, že partner dokáže přivést značné množství potencionálních zákazníků. Za příklad z historie je možné uvést partnerství CDNOW a AOL. Varianta one-to-one se vyznačuje vysokou kontrolovatelností a velmi nízkým rizikem.

---

<sup>22</sup> LIBAI, B., E. BIYALOGORSKY and E. GERSTNER. Setting refferal fees in affiliate marketing. *Journal of Service Research* [online]. 2003, [vid. 2014-12-11]. DOI 10.1177/1094670503251111. Dostupné z: [http://www.researchgate.net/publication/247745120\\_Setting\\_Referral\\_Fees\\_in\\_Affiliate\\_Marketing/links/00b7d52a0606932b77000000](http://www.researchgate.net/publication/247745120_Setting_Referral_Fees_in_Affiliate_Marketing/links/00b7d52a0606932b77000000).



## 3.2 Přínos affiliate spolupráce pro rozvoj firmy

V této části diplomové práce by autor rád vysvětlil, z jakých důvodů je využití affiliate marketingu vhodné pro rozvoj firmy podnikající na internetu. Konkrétně se bude zabývat aspekty affiliate spolupráce, které jsou pro společnost, jež ji využívá, výhodné, a to z hlediska finanční efektivity, rizika, času, měřitelnosti a cílení na zákazníka.

### 3.2.1 Platba za výkon a nízké riziko

Při využití affiliate marketingu je placeno pouze za výsledky. Vyplácena je provize dle nastavení kontraktu a pouze v případě, že se stala požadovaná akce. Jinými slovy, náklady rostou pouze pokud se více prodává (ve většině případů). S tím souvisí nízké riziko affiliate marketingu. Pokud affiliate program nepřináší žádné výsledky, tak nezpůsobuje další náklady.

Tuto výhodu bude autor práce demonstrovat na následujícím příkladu v konfrontaci s bannerovou reklamou a jeho výsledky bude vykazovat v tabulce 2. První společnost zvolí bannerovou reklamu a vynaloží 200 tisíc Kč za 2 milióny zobrazení (200 Kč/1000 zobrazení), při 0,75% míře prokliků získá 15 000 prokliků a při konverzním poměru 1,3 % prodá 200 kusů produktu po 350 Kč. Získá tedy 70 000 Kč po útratě 200 000 Kč.

Druhá společnost se vydá cestou affiliate marketingu. Aby dosáhla stejné výše příjmů 70 000 Kč, bude muset vyplatit 7 000 Kč na provizích při 10% úrovni provize a 2 % si bude účtovat affiliate síť za své služby (1 400 Kč). Výsledky autor práce vynesl do tabulky 2.

Tabulka 2: Porovnání možných výsledků bannerové reklamy a affiliate spolupráce

Bannerová reklama	Affiliate spolupráce
Společnost 1 utratí 200 000 Kč	Společnost 2 utratí 8 400 Kč
Společnost 1 získá 70 000 Kč z prodeje	Společnost 2 získá 70 000 Kč z prodeje

Zdroj: převzato a upraveno z: FIORE, F. and S. COLLINS. *Successful Affiliate Marketing for Merchants*. 1st ed. Indianapolis: Que Publishing, 2001. ISBN-10 0789725258.

Společnost 1 by musela za bannerovou reklamu zaplatit, ať už by prodala zboží, či neprodala. Zato společnost 2 zaplatí provize pouze pokud skutečně prodá nějaké jednotky zboží. Tradiční bannerová reklama se oproti affiliate spolupráci jeví jako velmi riskantní a nevýhodná.

### **3.2.2 Čas**

Pokud je zapotřebí minimalizovat čas vynakládaný na affiliate marketing, je možné využít řešení třetí strany; tedy affiliate neboli provizní sítě. V takovém případě si obchodník nastaví vlastní podmínky a platby a celý proces pak běží nezávisle na něm.

### **3.2.3 Měřitelnost**

V internetovém světě není problém zjistit, odkud na jakoukoliv stránku zákazníci přišli, co zde prováděli a za kolik nakoupili. Sledování a vyhodnocování metrik je nezbytným předpokladem fungování affiliate programu.

### **3.2.4 Cílení na zákazníka**

Jelikož je partner odměňován pouze za uskutečněné akce, je v jeho nejvyšším zájmu, aby se tak stalo. Proto se bude snažit obchodníkův produkt vhodně zpropagovat, aby na tom posléze (spolu s obchodníkem) vydělal. Partner může také přijít s novými metodami, jak obchodníkův produkt zviditelnit. Tyto metody můžou zahrnovat SEO, e-mail marketing, blogging nebo sociální sítě. Je také třeba brát v potaz cenu implementace takových strategií, pokud by to měl obchodník provádět sám.

### **3.2.5 Dostupnost**

Stát se affiliate partnerem není nic složitého, naopak je to jedna z prvních a nejjednodušších cest jak zpeněžit svoji webovou stránku.

## **3.3 Vývoj affiliate spolupráce**

Affiliate marketing jako takový vznikl v roce 1994 pod křídly stránky CDNOW.com, která se v té době vyznačovala hned několika inovativními prvky na poli marketingu (prodej

video, e-mail marketing a další). Firma tak zavedla první affiliate program na internetu a tato praxe byla posléze napodobována dalšími a do širšího povědomí pronikla hlavně zásluhou Amazon.com a jeho zakladatele Jeffa Bezose. Bezos dokonce tvrdí, že to byl právě on, kdo affiliate marketing vymyslel, ale těžko mu věřit. Když Amazon zaváděl v roce 1996 svůj program, na internetu už běželo několik jiných affiliate programů jako PC Flowers and Gifts.com (1994), Autoweb.com (1995), EPage (1996). Nicméně, affiliate program Amazonu pomohl v růstu a nakonec i v dosažení pozice největšího e-shopu na světě s více než 130 tisíci zaměstnanci a zisky dosahujícími 70 miliónů dolarů ročně. Amazon nabízí patnáctiprocentní provizi partnerům, kteří odkáží návštěvníky na stránky Amazonu, pokud si tito návštěvníci na Amazonu něco zakoupí. V současnosti prý Amazon spolupracuje s více než miliónem webů. Amazon se dokonce pokusil získat patent na affiliate program, zažádal o něj v roce 1997, v roce 2000 ho získal, kvůli bouři ze strany ostatních internetových podnikatelů byl ale patent v roce 2003 upraven tak, aby afilací mohli volně užívat ostatní.<sup>23</sup>

Affiliate síť, neboli poskytovatelé řešení affiliate programů, začaly vznikat po roce 1996 (Linkshare). Síť Commission junction, kterou se bude autor práce zabývat, vznikla v roce 1998. Velkým hráčem je také ClickBank, jež vznikla taktéž v roce 1998.

Autor práce si nemůže dovolit opomenout fakt, že velkým průkopníkem internetového marketingu jsou porno stránky. I ty mají svůj nezanedbatelný podíl na tom, jak se internetové podnikání vyvíjí, ač jim málokdo otevřeně přizná zásluhy.

Nyní autor práce stručně shrne vývoj affiliate marketingu v České republice. V České republice zpropagovaly affiliate marketing hlavně subjekty podnikající ve sféře cestovního ruchu. Cestu affiliate marketingu vydláždila nejvíce Invia.cz, následovaná Student Agency a NetTravel. Invia v současnosti nabízí tříprocentní provizi z prodaného zájezdu a jednu korunu za klik, přičemž průměrná cena zájezdu je 35 tisíc korun českých, z toho vychází průměrná provize tisíc korun českých. Invia od roku 2006 vyplatila na provizích přes 21 miliónů korun českých.

---

<sup>23</sup> COLLINS, Shawn. History of Affiliate Marketing. *ClickZ* [online]. 2010 [vid. 2014-10-29]. Dostupné z: <http://www.clickz.com/clickz/column/1699440/history-affiliate-marketing>.

Nicméně, affiliate marketing se v České republice pohybuje pod svým potenciálem a na svůj rozmach stále čeká, předešlá teze bude dokázána pomocí stručné analýzy "druhé strany", tedy affiliate partnerů. V Česku je stále málo lidí, kteří se affiliate marketingem zabývají. Zde by autor práce rád vyzdvihl několik údajů, které zveřejnila společnost poskytující affiliate software AffilBox.cz. Jejich platformu využívá přes 11 tisíc partnerů, kteří si vydělají 1 162 000 korun českých každý měsíc. To znamená, že každý jeden partner v průměru vydělá pouhých 100 korun českých měsíčně. Z toho plyne, že pouze velmi malá množina affiliate marketérů se dokáže z affiliate marketingu uživit. V zahraničí je možné se affiliate marketingem velmi dobře žít. Proč to v České republice zatím není možné? Jedním z důvodů je mnohem menší trh, ale také vybíravost českých zákazníků, kteří neváhají kvůli úspoře několika málo korun hledat alternativy. V zahraničí uživatelé jednoduše nakupují mnoho produktů na Amazonu. Čeští affiliate marketéři si nezdárá stěžují také na vysoké náklady na tvorbu webu, vysokou konkurenci a hlavně malé provize.

### 3.4 Role v affiliate spolupráci

V této části práce autor identifikuje subjekty participující na affiliate spolupráci a vymezí jejich vzájemné vztahy.

#### 3.4.1 Provozovatel affiliate programu

Provozovatelem se rozumí subjekt, jenž se snaží propagovat své zboží nebo služby pomocí affiliate programu. Obecně jsou to obvykle internetové obchody, ale nemusí to tak být ve všech případech. Je úkolem provozovatele zhodnotit, jaká je nejvhodnější varianta affiliate spolupráce. Zda vyvinout zcela vlastní program a rozhraní, nebo použít řešení třetí strany (affiliate sítě). Dále je zapotřebí se rozhodnout, za jaké akce bude vyplácena provize a jaká bude její výše, v jakých intervalech bude vyplácena, jakým způsobem a po jak dlouhou dobu. Otázkou také je, jak získat partnery a jak propagovat konkrétní affiliate program.

Cílem provozovatele je získat nových zákazníků a rozšíření povědomí o značce či produktu.



### **3.4.2 Affiliate partner**

Partner je subjekt, jenž je zapojen do affiliate programu s cílem vydělat peníze z vyplácené provize. Partnerem může být jak samostatný marketér na volné noze, blogger, tak i příbuzný internetový obchod. Pro zjednodušení je ale vhodné brát partnera jako někoho, kdo vynakládá svůj čas a zdroje na to, aby prodal produkt či službu provozovatele.

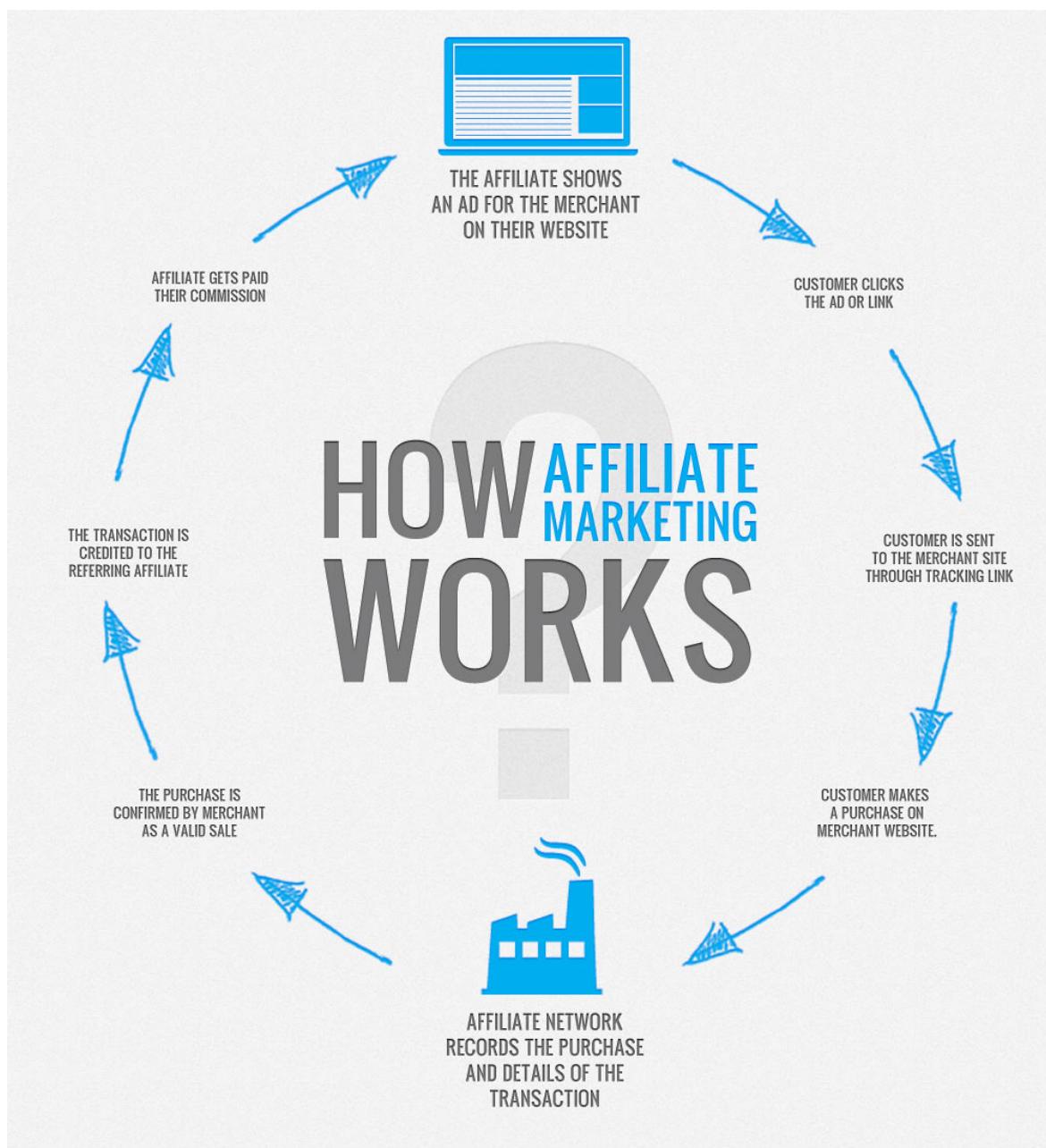
### **3.4.3 Affiliate síť**

Affiliate síť jsou subjekty, jež shlukují affiliate programy a vydělávají na procentech z uskutečněných obchodů. Využití affiliate sítí je nejméně složitá varianta, jak se do affiliate byznysu zapojit. A to jak pro provozovatele, tak i pro partnery.

Mezi nejvýznamnější affiliate síť na světě patří Commission junction, Sharesale nebo ClickBank.

### **3.4.4 Vztah mezi jednotlivými stranami**

Obrázek 2 ukazuje zapojení všech tří, výše popsaných, stran. Cyklus začíná na 12. hodině, kde affiliate partner (v obrázku pouze affiliate) zobrazí reklamní sdělení prodejce (merchant) na své webové stránce. Toto sdělení může mít formu banneru, textu nebo videa s odkazem na stránky prodejce. Zákazník klikne na odkaz a dostane se na stránky prodejce, kde učiní nákup. Na 6. hodině v obrázku se nachází affiliate síť (affiliate network), která tento nákup zaznamená společně s detaily o transakci. Dále prodejce potvrdí nákup jako legitimní. Transakce je započítána příslušnému partnerovi a tomu je posléze vyplacena provize.



Obrázek 2: Jak funguje affiliate spolupráce

Zdroj: Visual.ly dostupné z: <http://visual.ly/how-affiliate-marketing-works>

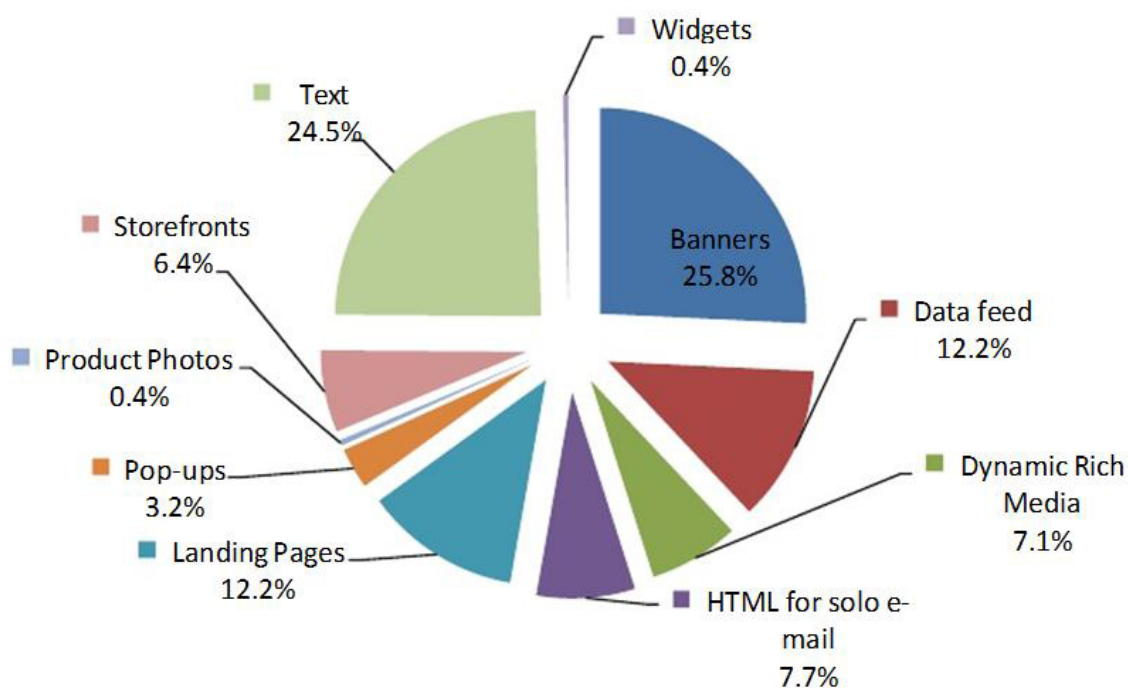
Na affiliate spolupráci vydělávají všechny tři subjekty, obrázek 2 zjednodušuje celý proces a nezaznamenává výdělek affiliate sítí.

### 3.5 Formy spolupráce

Forma affiliate spolupráce prošla od svého vzniku v roce 1994 značným vývojem. Nyní je možné pro téměř každý web vybrat vhodný model propagace affiliate programu. V posledních letech je zaznamenán trend vyšší úspěšnosti modelů zaměřených na kontext webové stránky. Z toho vyplývá, že je vhodné mít reklamu v souladu s obsahem webu, aby byla šance zaujetí potenciálního zákazníka vyšší.

Po rozčlenění jednotlivých stran, které se podílejí na affiliate byznysu, následuje rozbor konkrétních forem spolupráce a jejich příklady z praxe. Pro účely této diplomové práce jsou vybrány pouze nejdůležitější a nejvíce rozšířené varianty.

Obrázek 3 ukazuje nejoblíbenější formy spolupráce v rámci affiliate sféry.



Obrázek 3: Modely spolupráce

Zdroj: Affiliate Summit AffStat Report 2010

Vybrané formy spolupráce z obrázku 3 budou detailněji popsány v následujících odstavcích.

### 3.5.1 Kontextové odkazy

Spolupráce pomocí kontextových odkazů spadá pod webové stránky, které nabízejí kvalitní obsah, jenž uživatelé sami vyhledávají. Tyto odkazy mohou mít formu odkazů přímo v textu článku, widgetů, videí nebo bannerů. Obrázek 3 dokazuje, že tato forma spolupráce se chlubí více než polovičním podílem (text, widgets, banners). Za předpokladu, že za vzor bude zvolen filmový web Moviezone.cz, je možno očekávat, že postranní banner bude v souladu se širším kontextem webu a bude tedy například nabízet odkaz na koupi televizoru na velkém obchodním internetovém domě Mall.cz (viz. obrázek 4).



Obrázek 4: Kontextová reklama na Moviezone.cz

Zdroj: Moviezone.cz

Kontextové odkazy samozřejmě nemusí používat pouze velké zavedené weby, typickým představitelem takovéto formy affiliate spolupráce jsou i blogy, které implementují reklamní odkazy stejným způsobem avšak obvykle s nižším konverzním potenciálem.

Studie také prokázaly, že pokud je banner doprovázen textovým popiskem, je šance na zaujetí zákazníka a jeho kliknutí vyšší.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> PICK, Tom. Average CTR for Banner Ads. *The WebMarketCentralBlog* [online]. 2008 [vid. 2014-11-26]. Dostupné z: <http://webmarketcentral.blogspot.cz/2008/09/average-ctr-for-banner-ads-new-data>.

### 3.5.2 Data feeds

Spolupráce formou data feedů je založena na poskytnutí dat, jak už název napovídá, cílovému partnerovi, který obvykle shromažďuje data od různých prodejců na svém webovém prostoru, to umožňuje zákazníkovi nakupovat z jednoho místa od různých prodejců a vybírat tak z několikanásobně většího množství zboží a služeb.<sup>25</sup>

Obrázek 3 ukazuje, že Data feed také patří mezi velmi oblíbené modelové varianty. Velice významné postavení v této skupině mají cenové srovnávače (Heureka.cz), které se taktéž v České republice těší velké oblibě.

### 3.5.3 Storefronts

Storefront je varianta affiliate modelu, kdy obchodník nabízí partnerovi k implementaci internetový obchod, aby zákazník nemusel opouštět partnerovu stránku a mohl nakoupit přímo na jeho stránkách.

### 3.5.4 E-mail marketing

E-mail marketing je populární marketingový kanál, jenž se v tomto kontextu liší tím, že v rámci affiliate neodesílá reklamní sdělení prodejce, ale jeho affiliate partner. Pokud se tedy subjekt rozhodne pro tuto formu propagace, je nezbytně nutné ověřit solidnost affiliate partnera. Pokud by partner využíval nekalých praktik e-mail marketingu, jako je například spam, tedy nevyžádaná elektronická pošta, může to poškodit dobré jméno prodejce.

Dle obrázku 3 se e-mail marketing drží na předních příčkách nejoblíbenějších forem affiliate spolupráce.

---

<sup>25</sup> PRUSSAKOV, Evgenii. *A Practical Guide to Affiliate Marketing: Quick Reference for Affiliate Managers and Merchants*. 1st ed. Wilmington: AM Navigator LL, 2007. ISBN-10 0979192706.



### 3.5.5 Další formy

Dalšími oblíbenými formami affiliate spolupráce jsou dle obrázku 3 například dynamic rich media, což jsou reklamy s interaktivním prvkem, může to být zajímavé video, které se spustí před vstupem na webovou stránku s cílem zaujmout uživatele a donutit ho k nějaké akci.

Forma landing page, neboli česky cílová stránka, je stránka, na kterou se uživatel dostane po kliku na reklamu. Tato stránka je stvořena pro jeden jediný účel - zajistit transakci. Vytvoření takovéto stránky je silně specifické, protože zákazník, který byl na landing page přesměrován, je obvykle velmi draze zaplacen.

## 3.6 Platba

Většina affiliate partnerů si vybírá affiliate program podle platebních podmínek. Jsou zde dva hlavní faktory. Jak je placeno a kdy je placeno.

Při výběru platebních podmínek je vždy třeba zohlednit, jaký produkt je propagován.<sup>26</sup> Platební podmínka by měla být v souladu s prodáváním produktem či službou. Pokud jsou předmětem prodeje hudební nosiče či knihy, bude provize nízká, protože tyto produkty nepřinášejí vysoký zisk. Naopak u produktů jako je stažitelný software a hry bude provize znatelně vyšší, protože každý jeden prodej přináší mnohem větší zisk, neboť výroba další kopie stažitelného softwaru s sebou nenese žádné náklady.<sup>27</sup> Placení provize není vhodné u prodejů aut nebo nemovitostí, protože nákup těchto komodit je náročný na provedení pomocí internetu, spadají sem všechny produkty či služby, jež je třeba před nákupem prohlédnout nebo vysvětlit (životní pojištění). Pro tuto variantu je více vhodné placení formou pay-per-lead. V následující části autor diplomové práce rozebere nejčastější formy platby.

<sup>26</sup> FIORE, F. and S. COLLINS. *Successful Affiliate Marketing for Merchants*. 1st ed. Indianapolis: Que Publishing, 2001. ISBN-10 0789725258.

<sup>27</sup> tamtéž.

### 3.6.1 Pay-per-click

Affiliate partner je vyplácen za každého návštěvníka, který přijde z jeho webu na web prodejce. Tento návštěvník nemusí učinit žádný nákup.

### 3.6.2 Pay-per-lead

Affiliate partner je vyplácen pouze tehdy pokud návštěvník odevzdá nějakou informaci. Například pokud se zapíše do newsletteru, čímž prodejce získá jeho e-mailovou adresu. Jakmile zákazník poskytne své kontaktní informace, je tato informace zaznamenána do databáze kontaktů a může být využita v dalších marketingových plánech prodejce.

### 3.6.3 Pay-per-sale

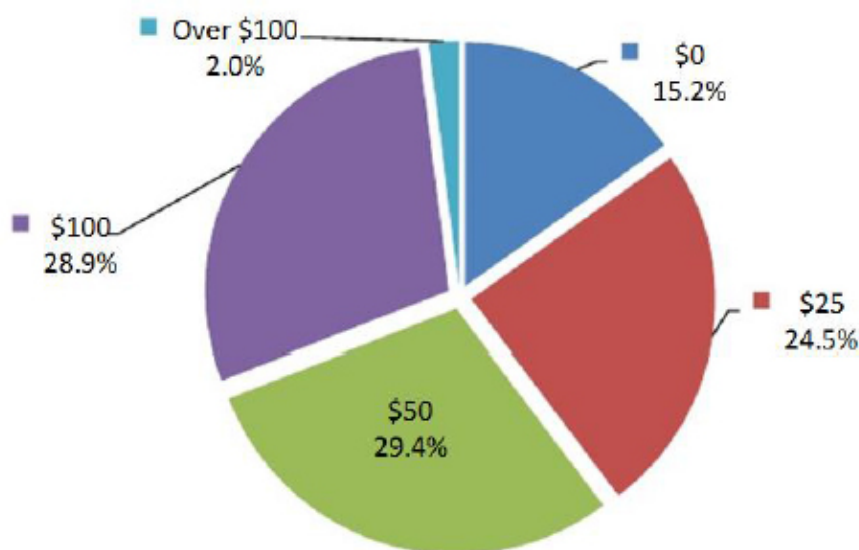
Affiliate partner je vyplácen procentem z prodeje, pokud si uživatel poslaný z jeho stránky zakoupí produkt či službu na stránce prodejce. Je to nejčistší forma affiliate marketingu.

Po vyřešení otázky, kolik platit, následuje rozhodnout kdy platit. Nejčastější platbou je měsíční platba a platba čtvrtletní. Při první platbě je často aplikována doba prodlení, která může dosáhnout i dvou měsíců, tento čas je určen pro analýzu daného affiliate partnera a zhodnocení jeho potenciálu do budoucna, nebo také pro vypršení všech lhůt na vrácení zboží, protože obchodník nemá zájem vyplácet provize za zboží, jenž se pak vrátí zpět v reklamačním řízení.<sup>28</sup>

Dále je třeba rozhodnout, jaká bude minimální provize. Vyplácení mikroplateb není ani zdaleka žádoucí. Obrázek 5 ukazuje, jak si affiliate partneři představují minimum vyplácených plateb.

---

<sup>28</sup> FIORE, F. and S. COLLINS. *Successful Affiliate Marketing for Merchants*. 1st ed. Indianapolis: Que Publishing, 2001. ISBN-10 0789725258.



Obrázek 5: Platba dle affiliate partnerů

Zdroj: Affiliate Summit AffStat Report 2010

Z obrázku 5 je patrné, že většina affiliate partnerů upřednostňuje menší minimum vyplácených provizí. 15 % z nich by dokonce preferovalo přímé vyplácení provizí bez minima. Velikost vyplácené minimální provize se také bude odvíjet od produktů a jejich specifik (cena, provize), které jsou předmětem affiliate spolupráce.

Obzvláště menší affiliate partneři budou nespokojeni s nastaveným minimem plateb, nicméně je třeba brát v potaz náklady na exekuci takových plateb, které bez stanoveného minima a velkého množství partnerů mohou způsobovat zbytečné problémy.

Je také možné uvažovat o větší provizi či o určité formě bonusu pro affiliate partnery, kteří generují vyšší zisk.<sup>29</sup> Nejenže toto opatření upevní vztahy s affiliate partnery, jenž jsou nejvýkonnější, ale také je to bude motivovat k ještě většímu nasazení.

<sup>29</sup> BROWN, Bruce. *The Complete Guide to Affiliate Marketing on the Web*. 1st ed. Atlantic Publishing Company, 2008, ISBN-10: 1601381255.

## 4 Implementace, rizika a rozvoj podniku

V této kapitole se bude autor práce zabývat využitím affiliate marketingu k dosažení rozvoje podniku, bude zkoumat, jak správně implementovat affiliate marketing do strategie firmy, zhodnotí rizika a vysvětlí spojitost mezi affiliate a rozvojem podniku.

### 4.1 Jak získat affiliate partnera

Na internetu funguje mnoho affiliate programů, což má za následek vysokou konkurenci. Autor práce se nyní bude snažit analyzovat, jak zaujmout a úspěšně získat affiliate partnera pro spolupráci.

Mnoho affiliate programů selže, protože nedokáží správně zacílit na své potenciální partnery. Klíčem k úspěchu je nastavit program z pohledu partnera.<sup>30</sup> Je třeba mít také na mysli, že většina získaných partnerů během času přestane být aktivní. Podle internetového průzkumu Forrester Research z roku 2010 dosahuje míra partnerů, jež přestanou býti aktivní, 80 a 90 %. Zbýlých 20 % pak generuje naprostou většinu zisku celého programu.

---

<sup>30</sup> BROWN, Bruce. *The Complete Guide to Affiliate Marketing on the Web*. 1st ed. Starke: Atlantic Publishing Company, 2008, ISBN-10 1601381255.

Tabulka 3: Co chtějí affiliate partneři

<b>Co chtějí affiliate partneři</b>
Jednání jako s opravdovými obchodními partnery
Dlouhodobou spolupráci
Provizi i za budoucí nákupy zákazníků, které přivede
Dostatečnou výši provizí a potenciál zisku
Omezení počtu affiliate partnerů v programu
Adekvátní komunikaci s obchodníkem
Adekvátní školení vztahující se k produktu
Kvalitní grafiky a textové linky, které prodávají
Adekvátní marketingovou podporu
Být součástí komunity společně s ostatními partnery
Dobrý reportingový program, který je dostupný 24 hodin denně
Důvěryhodný program a důvěryhodného obchodníka
Jasný a férový kontrakt bez skrytých nástrah
Nabídky, které jsou často aktualizovány
Širokou nabídku produktů k prodeji
Platby včas
Kvalitní servis pro získané zákazníky

Zdroj: FIORE, F. and S. COLLINS. *Successful Affiliate Marketing for Merchants*. 1st ed. Indianapolis: Que Publishing, 2001. ISBN-10 0789725258.

Tabulka 3 shrnuje nejdůležitější aspekty spolupráce ze strany affiliate partnerů. Je z ní patrné, že affiliate partneři si affiliate programy pečlivě vybírají a preferují ty, pro které budou skutečnými obchodními partnery. Tento fakt souvisí s častou chybou obchodníků, jež vidí affiliate marketing pouze jako laciný nástroj k zvýšení reklamy a zisků místo toho, aby affiliate marketing efektivně vedli. Tímto způsobem pak získají pouze průměrné či podprůměrné partnery.<sup>31</sup> Dále by affiliate programy neměly být považovány za krátkodobé,

<sup>31</sup> BROWN, Bruce. *The Complete Guide to Affiliate Marketing on the Web*. 1st ed. Atlantic Publishing Company, 2008, ISBN-10: 1601381255.

nýbrž by měly být plánovány jako dlouhodobá spolupráce na bázi bilaterálního benefitu a budování pevného obchodního partnerství.<sup>32</sup>

Z kontextu tabulky 3 vyplývá, že kruciólním prvkem v budování dobrého obchodního partnerství je komunikace. Affiliate partneři chtějí mít dostatek čerstvých informací o programu a pokud mají nějaké dotazy a nejasnosti, tak chtějí, aby tyto otázky byly neprodleně zodpovězeny. Školení o produktu či službě by mělo být dostupné ještě před uzavřením partnerské smlouvy.<sup>33</sup> Informace, které poskytuje obchodník affiliate partnerovi, povedou v oboustrannému prospěchu, protože dobře informovaný partner bude lépe propagovat obchodníkovo zboží.

Affiliate partneři často nezohledňují primárně v jaké výši jim bude vyplácena provize, ale po jak dlouhou dobu.<sup>34</sup> Jejich ideálem je provize, jež je vyplácena za každý nákup, který jimi přivedený zákazník provede. Nechtějí dostat zapláceno pouze za první nákup.

Doba, za kterou je partnerům vyplácena provize, závisí na nastavení trvanlivosti cookie. Cookie je soubor kódu, který se ukládá v počítači uživatele a obsahuje informace o jeho činnosti na konkrétních webových stránkách. Právě v cookie je zanesena informace o tom, od jakého partnera na obchodníkovu stránku přišel. Komplikací pro partnera může být situace, kdy potenciální zákazník přijde na stránku obchodníka za pomoci partnerovy reklamy, ale neučiní žádnou akci (nákup). Posléze si na stránku vzpomene za několik dní a učiní nákup. Pokud není vhodně ošetřena trvanlivost cookie, partner nebude vyplacen. Pro affiliate partnery je tedy životnost cookie velmi důležitá a nejvýhodnější pro ně je stav, kdy je platnost cookie neomezená. Takové podmínky jsou ale v praxi spíše vzácné, obvykle se životnost cookie pohybuje kolem třiceti či čtyřiceti dnů.

Obrázek 6 vykazuje, že trvanlivost cookie (Cookie Duration) je důležitým faktorem pro téměř

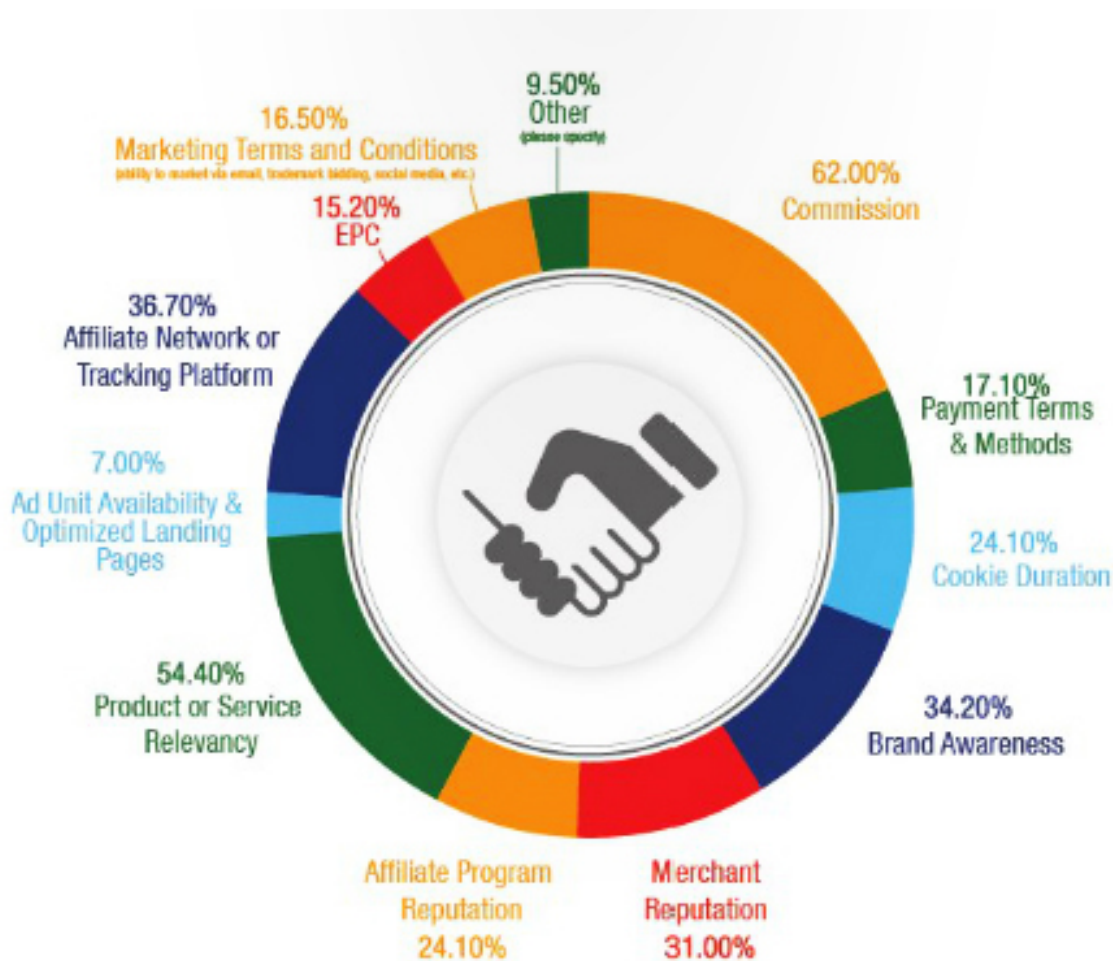
<sup>32</sup> FIORE, F. and S. COLLINS. *Successful Affiliate Marketing for Merchants*. 1st ed. Indianapolis: Que Publishing, 2001. ISBN-10 0789725258.

<sup>33</sup> tamtéž.

<sup>34</sup> BROWN, Bruce. *The Complete Guide to Affiliate Marketing on the Web*. 1st ed. Starke: Atlantic Publishing Company, 2008, ISBN-10 1601381255.



čtvrtinu affiliate partnerů.



Obrázek 6: Faktory v rozhodování affiliate partnerů

Zdroj: Affiliate Summit AffStat Report 2013

Z obrázku 6 dále vyplývá, že nejvíce affiliate partnery při rozhodování ovlivňuje výše provize (Commission) a relevantnost produktů či služeb (Product or Service Relevancy). Významným faktorem je také reputace jak obchodníka (Merchant Reputation), prodávané značky (Brand Awareness), tak i samotného affiliate programu (Affiliate Program Reputation). Z technických faktorů vyčnívá nastavení affiliate sítě či sledovací platformy (Affiliate Network or Tracking Platform).

Affiliate partneři také samozřejmě vyhledávají programy s dobrým potenciálem růstu a zajímavou nabídkou, která láká zákazníky k opakovaným nákupům. Vracející se zákazníci

jsou velmi výhodnou situací pro affiliate partnery, protože z jednoho zákazníka mohou získat provizi několikrát v různém časovém horizontu dle nastavení platnosti cookie. Affiliate partneři preferují programy, které nabízejí více produktů či služeb. Pokud je umožněno zákazníkovi provést větší nákup, znamená to pro affiliate partnera možnost získat vyšší provizi.

Affiliate marketing je v první řadě o dosažení zisku. To je hnací motor pro affiliate partnery, proto budou upřednostňovat takové programy, které jim nabídnou adekvatní provize za první nákup a další provize za vracející se zákazníky. Vše dále musí být podloženo včasnými platbami v kratších intervalech.

Technický aspekt celé affiliate spolupráce je také relevantní. Nabízená platforma musí být uživatelsky vstřícná a partnerům by měl být umožněn snadný přístup ke kódu, který budou implementovat na své stránky. Záznamy o proklikích a prodejkách by měly být dostupné ve kteroukoliv dobu. Informace pro partnery by měly být snadno dostupné, ať už se jedná o technické aspekty, informace o produktech či službách nebo obchodní informace.<sup>35</sup>

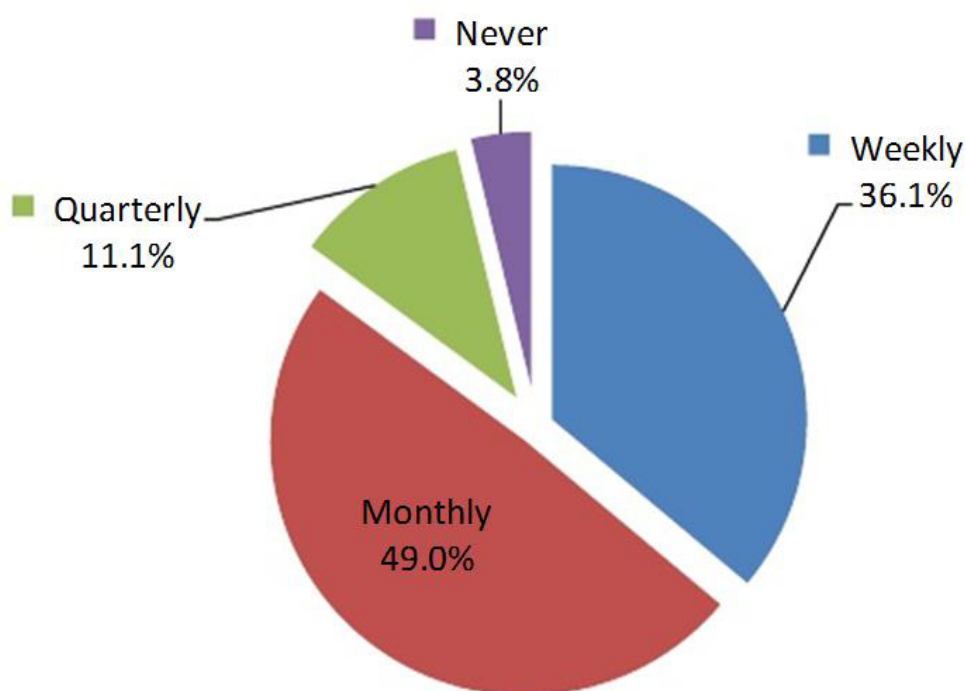
## 4.2 Komunikace s partnery

Po volbě technického řešení marketingového programu je na řadě osobnější faktor spolupráce, tedy komunikace s affiliate partnery. Je nezbytné, aby affiliate partner měl možnost kdykoliv kontaktovat obchodníka. Ideálním stavem budiž pravidelná komunikace mezi oběma stranami.<sup>36</sup> Oboustranný feedback a zájem ze strany prodejce pomůže budovat důvěru a lepší vztahy s jeho affiliate partnery. Obrázek 7 referuje o ideálním intervalu komunikace mezi obchodníkem a partnery.

---

<sup>35</sup> BROWN, Bruce. *The Complete Guide to Affiliate Marketing on the Web*. 1st ed. Starke: Atlantic Publishing Company, 2008, ISBN-10 1601381255.

<sup>36</sup> FIORE, F. and S. COLLINS. *Successful Affiliate Marketing for Merchants*. 1st ed. Indianapolis: Que Publishing, 2001. ISBN-10 0789725258.



Obrázek 7: Preferovaný interval komunikace mezi obchodníkem a partnerem

Zdroj: Affiliate Summit AffStat Report 2010

Z obrázku 7 jednoznačně vyplývá, že affiliate partneři preferují komunikace na bázi měsíčního intervalu. 36 procent je pro týdenní interval, 11 procent pro čtvrtletní interval a téměř 4 procenta partnerů se spokojí s nulovou komunikací.

Pro komunikaci s affiliate partnery jsou vhodné newslettery, tedy hromadné e-maily. Neměly by chybět i rychlejší možnosti komunikace v případě výskytu akutních problémů. Obchodník by měl být schopen komunikovat neprodleně, aby zajistil hladký běh svého affiliate programu a spokojenost na straně partnerů.<sup>37</sup>

### 4.3 Plánování implementace

Ke spuštění affiliate programu je zapotřebí dostatečné penzum času i plánování. V předchozích částech autor práce vyzdvihl důležité faktory ovlivňující bezproblémové fungování

<sup>37</sup> BROWN, Bruce. *The Complete Guide to Affiliate Marketing on the Web*. 1st ed. Starke: Atlantic Publishing Company, 2008, ISBN-10 1601381255.

affiliate programu.

Prioritně je třeba definovat cílový trh. Dále je nutné zaměřit se na požadavky affiliate partnerů. Posléze následují technické aspekty jako forma spolupráce, platforma, jež bude provádět záznamy o provedených návštěvách a obchodech, jak bude placeno, jak často bude placeno, stanovení minimální platby, nastavení životnosti cookie a další podmínky. Aby byli affiliate partneři více motivováni propagovat obchodníkovy produkty či služby, je třeba s nimi jednat jako s plnohodnotnými obchodními partnery. Je možné zvážit angažmá affiliate odborníka, jež pomůže s určením jednotlivých faktorů a zajistí tak hladší průběh celé implementace affiliate programu.

Technické aspekty celé implementace musí být také zohledněny při plánování. Je třeba zvolit vhodný sledovací software, jenž bude zaznamenávat návštěvy na stránce a vypočítávat provize. Nejdůležitější otázkou technické stránky implementace je, zda-li bude kód programován přímo na straně obchodníka, či bude najata externí firma, nebo affiliate program poběží pod záštitou affiliate sítě.

Dalším prvkem je affilační smlouva, která by měla jasně definovat podmínky spolupráce, povinnosti obou stran a platební podmínky. Posléze by měl být vytvořen plán, jak zaujmout affiliate partnery, a určeny podmínky, na základě kterých budou affiliate partneři vybíráni.

Je také vhodné vytvořit podrobnou dokumentaci o affiliate programu, která bude dostupná jak již fungujícím partnerům, tak i partnerům potenciálním. Technická dokumentace by měla obsahovat řešení častých problémů a obchodník by měl vyčlenit kapacitu na řešení akutních problémů.

### 4.3.1 Na straně affiliate partnera

Affiliate spolupráce je již ve své podstatě nastavena jako oboustranně výhodná (win-win).<sup>38</sup> Je tedy jen na obou stranách, aby tento předpoklad naplnily. Pro úspěšnou implementaci tohoto konceptu je nutné úsilí i ze strany affiliate partnera, jehož hlavním úkolem je vytvoření webových stránek, které dokáží potencionální zákazníky motivovat k nákupům propagovaného zboží či služeb. Pokud je v této činnosti affiliate partner úspěšný budou jeho stránky disponovat vysokým konverzním poměrem a tím se stane pro každého provozovatele affiliate programu zajímavým spoluhráčem.

Mnoho affiliate partnerů v České republice si nedokáže affiliate spoluprací vydělat na živobytí, jak uvedl autor práce v kapitole 3. Je to dáno zdejšími specifickými podmínkami, kdy se v affiliate byznysu stále nepohybuje značný obnos peněz, ale také přístupem affiliate partnerů. Pokud se affiliate partner rozhodne věnovat se affiliate byznysu naplno, je třeba projít náročnou fází mezi počátkem, kde je affiliate spolupráce pouze přivýdělkem nebo pokusem, a skutečnou odborností spojenou i s nadstandardními výsledky. V této fázi se vynaložené úsilí nerovná dosaženým výsledkům a leckdo v této fázi činnosti zanechá.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> DUFFY, Dennis. Affiliate marketing and its impact on e-commerce. *Journal of Consumer Marketing* [online]. Emerald Group Publishing, 2005 [vid. 2014-12-30]. ISSN 0736-3761. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/220134240/fulltextPDF/53C65626A7E047B6PQ/2?accountid=17116>.

<sup>39</sup> GODIN, Seth. *The Dip*. 2nd ed. London: Piatkus, 2007. ISBN-10 0749928301.

## 5 Analytické metriky

Pro analýzu a měření dat používají subjekty činné v internetovém byznysu několik metrik, které můžeme považovat za statistickou veličinu představující počet událostí na internetové stránce nebo aplikaci.<sup>40</sup> Důležité metriky se v historii webové analýzy měnily. V době, kdy příjmy stránek závisely na množství reklam (bannery), které byly stránky schopny zobrazovat svým návštěvníkům, byl nejdůležitější metrikou počet zobrazení stránek. Čím víc zobrazení stránek, tím víc zobrazení banneru, tím víc peněz za zobrazenou reklamu. Když tato doba pomínula, přesunula se pozornost k návštěvnosti. Tato metrika si drží stále svůj význam, avšak doba dospěla do stádia, kdy jsou nejdůležitější metriky závislé na výsledcích.<sup>41</sup> Z perspektivy této diplomové práce jsou nejdůležitějšími metrikami následující:

- návštěva;
- unikátní návštěvník;
- počet konverzí;
- konverzní poměr.

Nástroje webové analytiky mohou při správné interpretaci výsledků poskytnout i odpovědi na tyto otázky:

- Je stránka uživateli příjemná?
- Jsou stránka a její vzhled pro uživatele srozumitelné a jasné?
- Jaký ekonomický dopad má implementace nového prvku na stránky?
- Podařilo se správně vyhodnotit zpětnou vazbu od uživatelů?

<sup>40</sup> KAUSHIK, Avinash. *Web analytics 2.0*. 1st ed. Indianapolis: Sybex, 2009. ISBN-10 0470529393.

<sup>41</sup> tamtéž.



Všechny tyto otázky jsou velmi důležité pro úspěšné fungování jakýchkoliv webových stránek a je proto v zájmu každého provozovatele, aby se jim důkladně věnoval.

## 5.1 Návštěva

Návštěva, neboli session (spojení uživatelského prohlížeče s cílovým serverem), představuje přístup na webovou stránku a prohlížení webové stránky, aniž by doba mezi jednotlivými zobrazenými stránkami byla větší než 30 minut, většina nástrojů, věnujících se měření této metriky, relaci ukončí po dosažení 30 minut nečinnosti. Výjimkou budiž portály obsahující videa delší 30 minut. Zde bude relace prodloužena dle délky trvání nejdelšího videa.<sup>42</sup>

## 5.2 Unikátní návštěvník

Proces měření unikátních návštěvníků začíná při první návštěvě libovolného webu uživatelem. Při této první návštěvě se uloží v počítači uživatele soubor cookie, který obsahuje unikátní určující informaci o identitě uživatele. Tato informace samozřejmě neobsahuje žádná osobní data. Tento cookie soubor zůstává v počítači i potom, co uživatel web opustí, takže pokud se vrátí někdy zpět, je tento soubor použit k jeho identifikaci. Nástroje měření webových metrik tedy sledují unikátní uživatele za danou dobu. V praktické části této diplomové práce je touto dobou obvykle jeden měsíc, pokud není uvedeno jinak. To v praxi znamená, že pokud jeden uživatel navštívil libovolný web během období jednoho měsíce třikrát a druhý desetkrát, nástroje měření webových metrik uvedou v daný měsíc 13 návštěv, avšak pouze 2 unikátní návštěvníky.

Sledování počtu unikátních návštěvníků je sice velmi relevantní, ale má i svá úskalí a nelze ho považovat za 100% přesnou metriku. V dnešní době má mnoho uživatelů osobní počítač, pracovní počítač, chytrý telefon a třeba tablet. Pokud takový uživatel navštíví libovolnou stránku pomocí všech svých zařízení, nástroje měření webových metrik vykáží 4 unikátní návštěvníky, a to i přestože všechny návštěvy provedl jeden a ten samý uživatel.

---

<sup>42</sup> KAUSHIK, Avinash. *Web analytics 2.0*. 1st ed. Indianapolis: Sybex, 2009. ISBN-10 0470529393.

## 5.3 Konverze

Konverze představuje dosažení cílů, kvůli kterým byly stránky zřízeny. Konverze je pravděpodobně tou nejdůležitější metrikou pro webovou analýzu. Konverze představuje situaci, kdy návštěvník webu vykoná akci, která přinese provozovateli užitek. Konverze může mít mnoho podob, mezi nejčastější patří tyto:

- rezervace ubytování na ubytovacím portálu;
- odeslání objednávky v internetovém obchodě;
- registrace na internetovém portálu;
- přihlášení se do odběru newsletteru;
- přidání se mezi fanoušky na sociální síti Facebook;
- sdílení určitého obsahu v rámci sociální sítě Facebook;
- kliknutí na určitý odkaz;
- shlédnutí určitého obsahu (video, reklama).

### 5.3.1 Konverzní poměr

Konverzní poměr je mezi internetovými marketéry ostře sledovanou veličinou. Tento údaj uvádí poměr provedených požadovaných akcí (obvykle prodejů) k počtu návštěvníků. Konverzní poměr je možné počítat dvěma způsoby. Prvním je použití počtu návštěv jako dělitele. V takovém případě provozovatel považuje každou jednu návštěvu webu jako možnost k dosažení požadované akce. Strategie takového webu bude založená na motivování zákazníka nakoupit hned při první návštěvě. Druhá možnost je mnohem častější, protože v reálném světě obvykle zákazník několikrát prohlédne zboží, o které má zájem, pak se podívá ke konkurenci, pak se poradí s jeho blízkými, pak přijde znovu a až nyní nakupuje. Pro takovýto model má větší výpovědní hodnotu výpočet konverzního poměru s počtem unikátních návštěvníků jako dělitele.

Konverzní poměr webového portálu zabývajícího se zprostředkováním ubytování se dle odhadu manažerů a vlastního měření vybrané firmy pohybuje v rozmezí 2 až 2,5 %. To znamená, že z 10 000 unikátních návštěvníků portálu učiní rezervaci ubytování 200 až 250 z nich.

## 6 Popis vybrané společnosti

Vybranou společností je HOTEL.CZ, a.s., jež je dceřinou firmou společnosti ONLINE HOLDING, s.r.o., jejíž webový portál byl ve své současné podobě spuštěn v roce 2008, kdy byla společnost vlastněna firmou Miton CZ, s.r.o., samotná společnost HOTEL.CZ, a.s. byla založena v roce 2004, nicméně se současnou podobou i personální strukturou nemá mnoho styčných bodů. Společnost HOTEL.CZ, a.s. sídlí v Praze, přičemž management a call centrum se nachází v Liberci.

Důležitým datem pro HOTEL.CZ, a.s. je rok 2007, kdy byla společnost odkoupena firmou Miton CZ, s.r.o., sídlo zůstalo v Praze, ale pracovní tým se přesunul do Liberce. Rok na to je spuštěna moderní podoba portálu a také sesterský portál Spa.cz zabývající se wellness pobyty. MIH Allegro BV získalo v roce 2009 většinový podíl akcií HOTEL.CZ, a.s. V roce 2010 je spuštěn další sesterský portál Hory.cz. V roce 2012 firma startuje svůj vlastní projekt Marketing+, jenž nabízí hotelům kompletní marketingový servis. Dalším přelomovým rokem je pro HOTEL.CZ, a.s. rok 2014, kdy byl proveden buy-out a firmu koupil její dosavadní management.

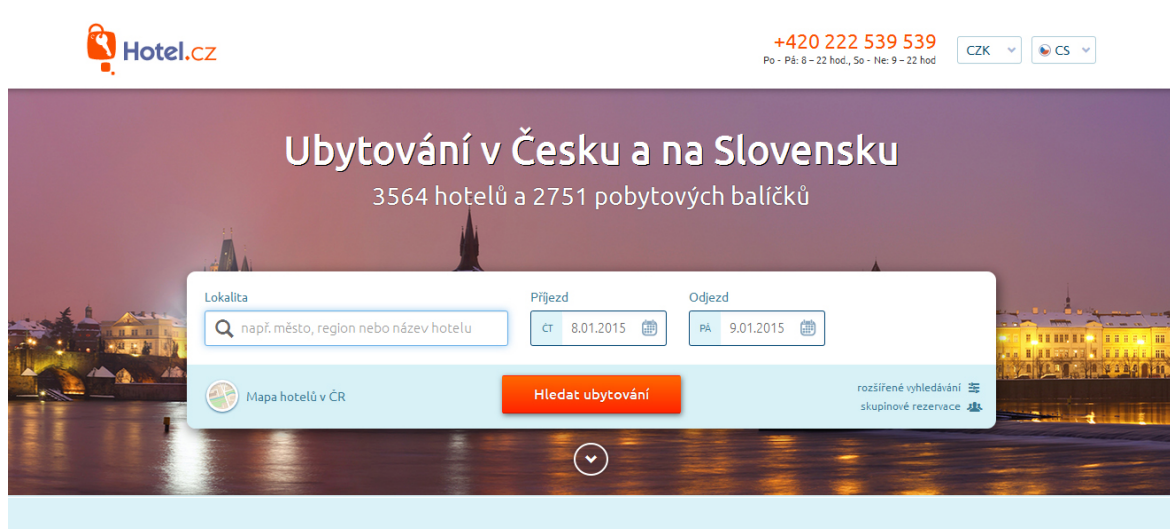
HOTEL.CZ, a.s. v současné době zaměstnává 13 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a dle potřeby a sezónních specifik, primárně za účelem zajištění funkčního provozu call centra, rozšiřuje pracovní sílu o 10-20 brigádních pracovníků.

Jak už název firmy napovídá, zabývá se prodejem ubytování, a to prostřednictvím svého webového portálu. Sama společnost žádné hotely neprovozuje, pouze zprostředkovává jejich nabídky a přijímá od hotelů provizi za pobyty rezervované pomocí jejich portálu. Nárok na provizi má HOTEL.CZ, a.s. ovšem až po uskutečnění ubytování a zaplacení pobytu.

Jak již bylo uvedeno, cílem této diplomové práce je identifikovat možnosti rozvoje vybraného podniku za použití affiliate marketingu, doporučit vhodná řešení a zamítnout ta, která se projevují jako nevhodná.

## 6.1 Webový portál Hotel.cz

Obrázek 8 prezentuje samotný webový portál vybrané společnosti.



Obrázek 8: Úvodní stránka webového portálu Hotel.cz

Zdroj: Hotel.cz dostupné z: <http://www.hotel.cz/>

Webový portál Hotel.cz byl spuštěn v roce 2008 a jeho grafické rozhraní je pravidelně aktualizováno, aby odpovídalo nejnovějším trendům, funkčnosti a kvalitní uživatelské zkušenosti. Současný design portálu byl uveden v prosinci roku 2014.

## 7 Plán implementace adaptivního modulu na regionální weby, analýza nákladů, výnosů a času

První příležitostí, jak využít affiliate spolupráci k rozvoji vybraného podniku na domácím trhu, je implementace widgetu nabídky ubytování na regionální weby. Autor práce bude na dalších řádcích analyzovat možná řešení této strategie, její přínosy a také finanční a časovou náročnost.

Základní premisou tohoto návrhu je vyvinutí widgetu, což je ovládací prvek sloužící k interakci mezi uživatelem a elektronickým rozhraním, který bude agregovat nabídky ubytování z portálu Hotel.cz a prezentovat je na stránkách regionálního webu. Pokud proběhne rezervace a pobyt bude uskutečněn a zaplacen, bude regionálnímu webu vyplacena část provize, kterou HOTEL.CZ, a.s. přijímá od ubytovacího zařízení.

### 7.1 Definice regionálního webu

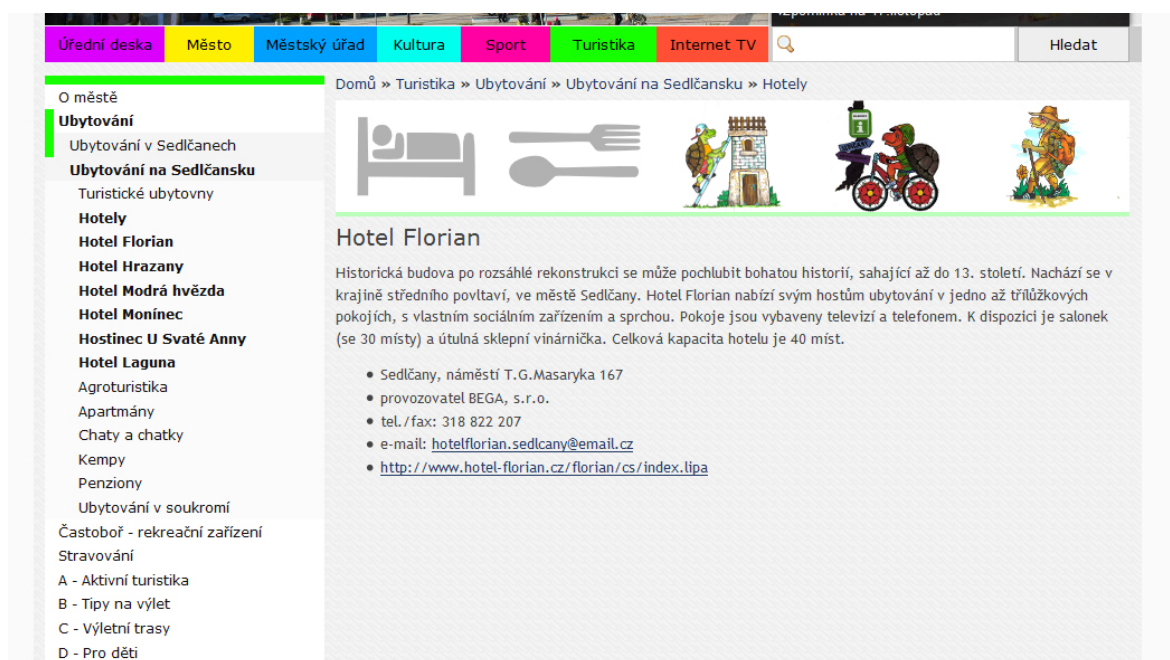
Na českém internetu se nachází značné množství webů, které se zabývají tematikou turismu. Tyto weby se vztahují k určité lokalitě či významnému místu a poskytují lokální informace pro potenciální návštěvníky. Mezi takovéto portály je možné zařadit i oficiální a neoficiální stránky měst a obcí, stránky věnující se turistickým cílům apod.

Tyto portály většinou obsahují stránky dedikované pro ubytování, avšak bývají řešeny nevhodně pro obě strany (provozovatel i návštěvník). Často se jedná o pouhý výpis ubytovacích zařízení v dané lokalitě, informace jsou zřídka kdy aktuální, neobsahují cenu a možnost přímé rezervace. Taková stránka většinou negeneruje žádný zisk, nýbrž způsobuje



provozovateli náklady na její údržbu. Není výjimkou, že tyto výpisy obsahují pouze základní kontaktní informace na ubytovací zařízení. Některé portály však informace o ubytování neposkytují vůbec.

Obrázek 9 ukazuje nevhodné řešení stránky o ubytování ve městě Sedlčany na jeho oficiálním portálu. Z obrázku je patrné, že se zákazník nedozví ihned informace o ceně, ani nemá možnost provést okamžitou rezervaci.



Obrázek 9: Informace o ubytování v Sedlčanech

Zdroj: Oficiální web města Sedlčany dostupný z: <http://mesto-sedlcany.cz/node/6541>

Dalším negativním aspektem takového řešení je fakt, že provozovatel portálu obvykle nezíská za poskytnutí takovýchto informací žádnou finanční kompenzaci. Proto je velkou ambicí společnosti HOTEL.CZ, a.s. vyvinout snadno implementovatelnou technologii v podobě adaptivního modulu, který lze jednoduše vložit do již existujících stránek a zobrazit uživatelům všechny potřebné informace o ubytovacích zařízeních v dané lokalitě včetně ceny a možnosti přímé on-line rezervace. Součástí technologie je i měřicí systém, který sleduje a zaznamenává všechny uskutečněné rezervace a po jejich realizaci a zaplacení umožní výplatu provize pro daného provozovatele webu a zároveň affiliate partnera společnosti

HOTEL.CZ, a.s.

Při výpočtu potenciálních výnosů tohoto obchodního záměru se autor práce zabýval oficiálními weby obcí, a to z důvodu snadnějšího dohledání návštěvnosti, větší popularity a lepší přístupnosti k případnému obchodnímu jednání, jelikož oficiální stránky jasně deklarují, kdo je za ně zodpovědný.

## 7.2 Výpočet potenciálních výnosů

Pro výpočet potenciálních výnosů je nejprve nutné určit počet potenciálních subjektů schopných spolupracovat s Hotel.cz. Z interních záznamů firmy vyplývá, že Hotel.cz nabízí ubytování v 724 obcích České republiky. Počet obyvatel v těchto obcích činí průměrně 9 031 obyvatel. Dále se autor práce zabýval tím, jak vypočítat průměrnou návštěvnost webu takovéto obce. Použil k tomu údaje Českého statistického úřadu o počtu obyvatel v obcích, aby identifikoval obce, které se počtem obyvatel blíží k průměrné obci na Hotel.cz.

<sup>43</sup> Po identifikování obcí s odpovídajícím počtem obyvatel zkoumal autor práce jejich návštěvnost pomocí webové služby SimilarWeb ([www.similarweb.com](http://www.similarweb.com)). Tato internetová služba sbírá signály z několika zdrojů a pomocí nich poskytuje data o návštěvnosti téměř všech relevantních portálů v globálním internetu. Služba funguje již několik let a za tu dobu si již vydobyla postavení spolehlivého a přesného zdroje informací, jenž týdně analyzuje desítky terabytů dat.<sup>44</sup> Je třeba ale nutně uvést, že se stále jedná o odhady a nepřímá měření. Jediným zdrojem absolutně přesných dat je integrace měřicího systému na web ze strany provozovatele webu. Nicméně po kontrole dat získaných pomocí služby SimilarWeb a jejich následné konfrontaci s reálnými statistikami portálu Hotel.cz, lze tyto údaje považovat z hlediska přesnosti a vypovídající hodnoty za dostačující.

Autor práce vybral 12 obcí s počtem obyvatel v rozmezí 7 000 až 12 000 a následně dohledal návštěvnost jejich oficiálního webu. Výsledky průzkumu jsou prezentovány v tabulce 4, hodnoty jsou zaokrouhleny na tisíce, protože tak jsou uváděny i ve výsledcích služby

<sup>43</sup> ČSÚ. *Počet obyvatel v obcích České republiky k 1.1.2014*. [online]. 2013 [vid. 2014-12-8]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014ediciplan.nsf/t/BC00298FFF\protect\char"0024\relaxFile/1300721403.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014ediciplan.nsf/t/BC00298FFF\protect\char).

<sup>44</sup> SimilarWeb. *Our Data* [online]. 2013 [vid. 2014-12-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/ourdata>.

SimilarWeb. Autor práce se vyhýbal turistickým střediskům, která nemohou být považována za průměrné obce, aby výsledky nebyly zkreslené.

*Tabulka 4: Návštěvnost portálů vybraného vzorku obcí ČR*

Název obce	Počet návštěv
Čáslav	5 000
Mnichovo Hradiště	10 000
Milovice	2 000
Čelákovice	9 000
Dobříš	7 000
Sedlčany	3 000
Třeboň	6 000
Prachatice	7 000
Nýřany	4 000
Rumburk	3 000
Lovosice	5 000
Nová Paka	6 000

Zdroj: SimilarWeb dostupný z: <http://www.similarweb.com/>

Z těchto údajů je již možné vypočítat průměrnou návštěvnost průměrného webu za měsíc. Toto číslo činí 5 583 návštěvníků.

Z interních záznamů společnosti HOTEL.CZ, a.s. vyplývá, že průměrný konverzní poměr portálů zabývajících se prodejem ubytování se pohybuje v intervalu 2 až 2,5 %. Kvalifikovaný odhad manažerů společnosti dle měření na statisticky významném vzorku ukazuje, že portály, které byly typově popsány v této kapitole a jejich primárním účelem není prodej ubytování, budou vykazovat konverzní poměr na rezervaci ubytování výrazně nižší, a to řádově až dvacetkrát. Dalším důvodem pro takto nízký konverzní poměr je fakt, že návštěvníci výše popsaných webů, jsou často obyvatelé daných lokalit, kteří nehledají a nepotřebují ubytovací služby. Autor práce se tedy společně s manažery vybrané společnosti domnívá, že lze praco-

vat s anticipovaným konverzním poměrem portálu průměrného affiliate partnera v intervalu 0,1 % pro pesimistický odhad a až 0,25 % pro optimistický odhad.

### 7.2.1 Optimistický odhad

Autor práce vynásobil průměrný počet návštěvníků konverzním poměrem optimistického odhadu, aby odvodil průměrný počet objednávek za měsíc. Toto číslo je 14. Je možné předpokládat, že průměrná hodnota objednávky na regionálním webu bude stejná jako na portálu Hotel.cz. Dle interních záznamů firmy činí hodnota průměrné objednávky 2 000 Kč. Prostřednictvím těchto údajů můžeme očekávat průměrnou hodnotu měsíčních objednávek ve výši 28 000 Kč.

Co tato čísla znamenají pro vybranou firmu? Portály zabývající se zprostředkováním ubytování dle zkušenosti manažerů pobírají z každé objednávky provizi ve výši 15 až 20 procent, pro účely výpočtu bude dále počítáno s provizí ve výši 17,5 %. V tomto případě se ale bude vybraná firma o svou provizi dále dělit s regionálním webem. Ten dostane podíl z provize (revenue share) ve výši až 50 % dle podmínek uzavřené partnerské smlouvy. Řečeno čísly, pokud průměrný web vygeneruje objednávky v hodnotě 28 000 Kč měsíčně, vybraná společnost si přijde na 2 450 Kč a partnerský web taktéž.

Jak silný je potenciál pro celé portfolium obcí vybrané firmy? Autor práce vynásobil počet obcí průměrnou výší měsíčních objednávek a došel k číslu 20 272 000 Kč. Z toho vyplývá **potenciální provize ve výši 1 773 800 Kč** pro vybranou firmu. To vše samozřejmě za předpokladu plné saturace, tedy spolupráce se všemi obcemi, které už má v současné době v nabídce. Stejný obnos by byl rozdělen i mezi affiliate partnery, takže by byla naplněna výhodnost spolupráce pro obě strany.

### 7.2.2 Pesimistický odhad

U pesimistického odhadu potenciálních výnosů násobil autor práce počet návštěvníků za měsíc pesimistickým konverzním poměrem. Dle tohoto předpokladu je možné očekávat 5,6 objednávek na průměrný web v měsíci. To znamená 11 200 Kč v objednávkách generovaných jedním affiliate partnerem. Z této částky bude vybraná společnost pobírat provizi v

minimální hodnotě 980 Kč (opět 50 % ze 17.5% provize). Pokud toto číslo rozšíříme do širšího kontextu všech 724 obcí, je možné počítat s **měsíční provizí až 709 520 Kč pro společnost HOTEL.CZ, a.s.**

V této práci je kalkulováno s pouze jedním na affiliate partnerem na jednu obci, avšak většina lokalit je spojena s působením více internetových portálů, tudíž je možné předpokládat, že potenciálních webů vhodných ke spolupráci s vybranou společností bude více než 724. Kolik by se jich nakonec zapojilo, by záviselo na schopnostech firmy propagovat tento návrh a schopností obchodního zastoupení uzavírat partnerské smlouvy.

### 7.3 Návrh šablony widgetu

Jedním z klíčových aspektů tohoto obchodního záměru je samotný adaptivní modul, který bude možno jednoduše implementovat na webové stránky affiliate partnerů. Autor práce navrhl wireframe šablonu takového widgetu v programu Balsamiq Mockups (viz. obrázek 10). Tento návrh respektuje nároky na jednoduchost, přehlednost a použitelnost v souladu s prvním Krugovým zákonem použitelnosti.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> KRUG, Steve. *Don't Make Me Think*. 2nd ed. Berkeley: New Riders, 2005. ISBN-10 0321344758.





minute pobytů v tomto rámečku. Widgetu samozřejmě nechybí možnost nastavení řazení zobrazovaných zařízení, jež se nachází pod moduly nastavení termínu a speciálních nabídek.

Hlavním prvkem je výpis samotných ubytovacích zařízení. Na obrázku 10 je možno vidět názornou ukázkou podoby jednoho hotelu. Těchto výpisů by návštěvník viděl více pod sebou dle nabídky dané lokality. Horní lišta hotelu obsahuje dobře viditelný název s hvězdičkovým standardem. Zdvižený palec je ikonka, která by byla zobrazena u hotelů, které společnost HOTEL.CZ, a.s. doporučuje, tato ikonka má za úkol přesvědčit potenciálního zákazníka o výběru právě tohoto hotelu. Podmínky získání takovéto ikonky by byly předmětem diskuze. Autor práce navrhuje dvě možné alternativy. Získání této ikonky by bylo podmíněno vysokým uživatelským hodnocením. Avšak tato varianta nepředstavuje pro vybranou společnost žádnou přidanou hodnotu a samotný zákazník hodnocení vidí v pravé části widgetu. Druhá varianta by byla založena na podmínce, že vybraná společnost dané ubytovací zařízení dobře zná a ví, že poskytuje kvalitní služby a navíc má s tímto ubytovacím zařízením uzavřenu výhodnější smlouvu s vyššími provizemi za zprostředkovaná ubytování. Tato varianta je výhodná jak pro ubytovací zařízení, které za vyšší provize získá lepší pozici pro získání návštěvníka, tak pro vybranou společnost, která bude více prosazovat ubytovací zařízení s vyšším provizním potenciálem a v neposlední řadě i pro samotného zákazníka, jenž je touto ikonkou upozorněn na prověřená zařízení. V pravé části horní lišty ubytovacího zařízení je ještě souhrnné hodnocení zařízení z návštěvnických recenzí.

Pod názvem ubytovacího zařízení se nachází hlavní fotografie a napravo od ní konkrétní nabídka ubytovacích kapacit v souladu s nastavenými požadavky v termínu ubytování. Návštěvník má samozřejmě možnost tuto nabídku rozšířit o další kapacity. V této části má dále návštěvník možnost zobrazit další informace o ubytovacím zařízení, či podívat se na jeho polohu na mapě.

Ve spodní části widgetu se nachází zmenšené fotografie ubytovacího zařízení, které se po kliknutí zobrazí ve větší podobě místo fotografie hlavní. Napravo se pak nachází stěžejní tlačítko celého widgetu pro rezervaci, které je možné použít po vybrání požadované ubytovací kapacity.

Spodní lišta obsahuje další informace a možnosti vztahující se k danému ubytovacímu zařízení. Větší prostor autor věnoval tlačítku, které umožní zobrazení návštěvnických recenzí, jež jsou pro mnohé cestovatele důležitým faktorem při výběru.

## 7.4 Náklady na implementaci

Časové nároky na vývoj a programování widgetu a celého affiliate programu byly stanoveny dle kvalifikovaného odhadu manažera společnosti na 20 man-days, což představuje 20 pracovních dní jednoho zaměstnance. Při pověření vlastního vývojového týmu by hodina práce jednoho vývojáře přišla společnost na 400 Kč. Celkové náklady na vývoj jsou tedy odhadovány na 64 000 Kč a 1 měsíc práce. Náklady na práci grafického návrháře, který widget navrhne a vytvoří, byly manažerem společnosti odhadnuty na 20 000 Kč.

Náklady na právní zastoupení zahrnující vypracování partnerské smlouvy jsou stanoveny na 50 000 Kč.

Nejzajímavější otázkou jsou z pohledu výdajů náklady na obchodní zastoupení. Při debatě s manažerem společnosti bylo rozhodnuto, že obchodní zastoupení bude řešeno outsourcingem obchodního týmu. Díky zkušenostem sesterské společnosti PREVIO, s.r.o. a jejich obchodního týmu tvořeného pěti zástupci pro oblast České republiky a dvěma zástupci pro oblast Slovenské republiky je možno předpokládat, že tento počet obchodních zástupců bude dostatečný.

Zástupci budou rozděleni geograficky tak, aby všichni měli srovnatelné podmínky pro vykonávání obchodní činnosti a získání finančních odměn. Jejich finanční odměna se bude odvíjet od dosaženého výkonu, v tomto případě dle počtu smluvně uzavřených spoluprací s affiliate partnery. Odměna budiž stanovena na 2 500 Kč před zdaněním za jednu uzavřenou spolupráci, což zajistí, aby byla pro obchodního zástupce tato činnost v aktuálním tržním prostředí zajímavá a motivační. Vybrané společnosti se tato částka průměrně vrátí během 3 měsíců od uzavření smlouvy při pesimistické prognóze popsané v této kapitole. Ze

zkušeností manažera společnosti z výsledků práce sesterské společnosti PREVIO, s.r.o. vyplývá, že obchodní zástupce je schopen měsíčně uzavřít 10 až 20 smluv. Celkově tento odhad představuje pro vybranou společnost finanční zátěž ve výši 187 500 Kč měsíčně. Náklady na dopravu si bude každý jeden obchodní zástupce hradit sám. Další možností zvýšení motivace by pro obchodní zástupce mohla být část revenue share, tedy část provize, kterou ze spolupráce později získá vybraná společnost. Tato praxe by obchodní zástupce vedla ke snaze získat do affiliate programu zajímavější webové portály s vyšším potenciálem.

V tomto složení by při předpokladu uzavření 15 smluv měsíčně na jednoho zástupce dosáhl obchodní tým 750 uzavřených spoluprací v horizontu deseti měsíců. Pro možnost srovnání, v takové situaci by affiliate program již mohl generovat řádově 700 000 Kč měsíčně v provizích pro společnost HOTEL.CZ, a.s. při pesimistickém odhadu.

Školení a nábor nových obchodních zástupců je časově a finančně velmi náročný. Tématika affiliate spolupráce je pro mnoho lidí zatím novou nebo nepříliš známou praxí. Důkladná odborná znalost tématu je tedy pro správné vykonávání obchodní činnosti zástupce naprosto nezbytnou. Z tohoto důvodu navrhl manažer společnosti využití stávajícího obchodního týmu sesterské společnosti PREVIO, s.r.o. Tento obchodní tým již má zkušenosti v oboru a velmi dobře zná společnost HOTEL.CZ, a.s., jelikož tyto dvě společnosti jsou úzce provázané.

Poslední položkou v anticipovaných nákladech budiž administrativní práce spojená s vyplácením provizí affiliate partnerům. Časová zátěž byla manažerem společnosti odhadnuta na 8 hodin práce účetního asistenta měsíčně. Práce účetního asistenta vybranou společností stojí 100 Kč na hodinu.

Tabulka 5: Anticipované náklady na implementaci v horizontu 10 měsíců

Úkon	Náklady v Kč
Vývoj	64 000 Kč
Právníkové služby	50 000 Kč
Grafické zpracování	20 000 Kč
Obchodní zastoupení	1 875 000 Kč
Administrativa	8 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 927 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Autor práce vynesl do tabulky 5 očekávané náklady, horizont 10 měsíců zvolil z důvodu, že v dané době by obchodní zastoupení mělo být schopno dosáhnout 750 uzavřených partnerství, což je plná saturace současného množství obcí, ve kterých vybraná společnost nabízí ubytování. Nutno ovšem opětovně podotknout, že je nepravděpodobné dosáhnout plné saturace současného souboru obcí, avšak je zároveň složité ohraničit množství webů, které se tohoto programu mohou zúčastnit, toto množství může dosahovat i jednotek tisíců.

## 7.5 Zhodnocení možného přínosu řešení

Implementace tohoto řešení je perspektivním příslibem do budoucna pro společnost HOTEL.CZ, a.s., jenž by mohlo být ideální příležitostí, jak dosáhnout rozvoje společnosti a většího podílu na trhu. I v případě, že by tento affiliate program byl úspěšný jen marginálně, stále bude přinášet nezanedbatelné částky a jeho provoz, pokud bude vyjmuta obchodní zastoupení, které není primární součástí programu, není pro společnost nákladný.

Pokud bude vzájemně konfrontován výdaj na podepsání jednoho affiliate partnera s příjmem, který je možné ze spolupráce generovat a jež dle kalkulovaného potenciálu bude průměrně dosahovat 2 450 Kč pro optimistickou variantu a 980 Kč pro pesimistickou variantu, je možné očekávat, že se tento výdaj průměrně vrátí v horizontu jednoho až tří měsíců.

## **8 Rozšíření nabídky v rámci spolupráce s nadnárodními partnery, analýza výnosů, nákladů a času**

Společnost HOTEL.CZ, a.s. v současnosti nabízí pobyty pouze v České republice a na Slovensku. Rozšíření nabídky o zahraniční pobyty se zdá jako naprosto přirozená volba a vhodný směr rozvoje této společnosti.

### **8.1 Forma spolupráce s nadnárodními partnery**

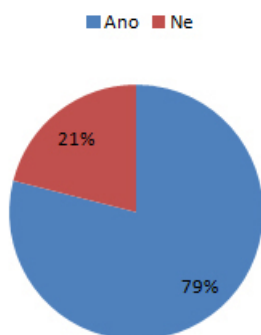
Celá diplomová práce se zabývá využitím affiliate spolupráce k dosažení rozvoje podniku a ani v tomto případě tomu nebude jinak. Tentokrát však bude vybraná společnost vystupovat v opačné pozici. Stane se tedy affiliate partnerem velkého nadnárodního portálu zprostředkujícího ubytování. Tato affiliate spolupráce by byla založena na formě implementace data feedu zahraničního partnera do portálu Hotel.cz. Jelikož by se jednalo o velký objem dat, byla by tato operace velmi náročná na plánování i z hlediska nákladů a času. S touto náročností je spojeno i značné množství technologických otázek.

Výsledkem tohoto úsilí by byla možnost rezervovat si jednoduše ubytování v kterémkoliv hotelu z nabídky nadnárodního partnera přímo na stránkách portálu Hotel.cz. Důležitou výhodou pro zákazníka by byl fakt, že veškerá komunikace s rezervačním systémem bude probíhat v českém jazyce a pokud bude mít dotazy či jiné problémy s rezervací, může se obrátit na call centrum společnosti HOTEL.CZ, a.s., jenž s ním rovněž bude komunikovat v českém jazyce a jeho problémy se mu bude snažit pomoci vyřešit.

## 8.2 Průzkum současných uživatelů Hotel.cz

Průzkum současných uživatelů byl proveden technologií interaktivního formuláře Qualaroo a zúčastnilo se ho 500 respondentů z České republiky. Cílem bylo zjistit, zda mají současní uživatelé Hotel.cz zájem o nabídku zahraničního ubytování na Hotel.cz. Autor práce vynesl kladené otázky a výsledky průzkumu do následujících obrázků 11 až 16:

### Cestujete do zahraničí?

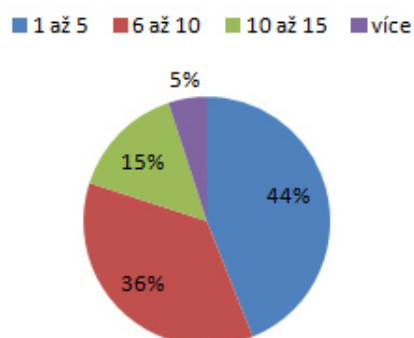


Obrázek 11: Otázka 1

Zdroj: Hotel.cz

Obrázek 11 vypovídá o tom, že téměř čtyři pětiny uživatelů portálu Hotel.cz cestují do zahraničí. Tato skutečnost je z hlediska řešení obchodní příležitosti nesmírně relevantní, protože potvrzuje, že téměř pětina současných zákazníků portálu Hotel.cz je možné nabídnout více produktů.

## Kolik cest do zahraničí absolvujete za rok?



Obrázek 12: Otázka 2

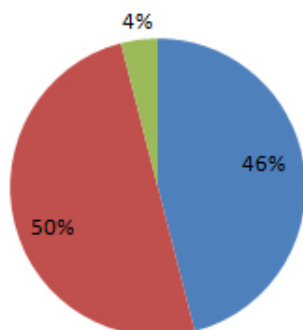
Zdroj: Hotel.cz

Otázka 2 byla položena 79 % respondentů, kteří odpověděli v předchozí otázce (viz. obr. 12), že podnikají cesty do zahraničí. Z hlediska navrhovaného obchodního řešení jsou sebraná data také velmi důležitá, protože umožňují přesnější výpočet potenciálních výnosů, o kterém pojednává sekce 8.3. Zajímavým faktem je, že 20 % současných zákazníků podniká 10 a více cest ročně. Pro tento segment by bylo možné navrhnout formu věrnostního programu, který by horlivým cestovatelům zprostředkoval výhody nebo slevy. Tento segment rozhodně není zanedbatelný a pro vybranou společnost by mělo být prioritou, aby tuto skupinu zákazníků udržela věrných portálu Hotel.cz.



## Jakého charakteru jsou Vaše cesty?

■ Spíše pracovní ■ Spíše turistické ■ Jiné



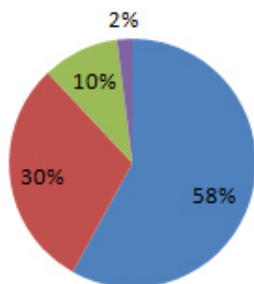
Obrázek 13: Otázka 3

Zdroj: Hotel.cz

Výsledky odpovědí na otázku 3 v obrázku 13 se nakonec prokázaly jako vhodné pro jiné marketingové aktivity vybrané společnosti, jelikož vypovídají o charakteru prováděných cest, jenž nemá relevantní vliv na analýzu výnosů prezentovanou v sekci 8.3. Pro vybranou společnost jsou tyto údaje cenné, protože ukazují, že zastoupení turistů i cestovatelů za prací je srovnatelné. S ohledem na takovouto skladbu zákazníků lze pak lépe vytvářet nabídku či speciální balíčky ubytování.

## Využili byste zahraniční nabídku Hotel.cz?

■ Určitě ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Určitě ne



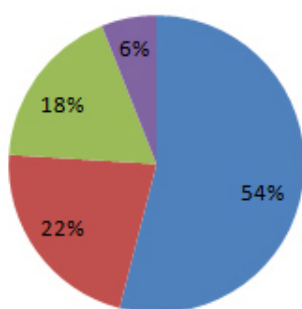
Obrázek 14: Otázka 4

Zdroj: Hotel.cz

Výsledky odpovědí na otázku 4 v obrázku 14 jsou naprosto zásadní pro účely této diplomové práce. Prezentované výsledky prokazují, že 88 % uživatelů, kteří navštěvují portál Hotel.cz a zároveň cestují do zahraničí, je ochotno rezervovat své zahraniční ubytování na portálu Hotel.cz.

### Jaký typ ubytování preferujete?

■ Hotely ■ Apartmány ■ Hostely ■ Priváty



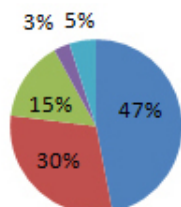
Obrázek 15: Otázka 5

Zdroj: Hotel.cz

Výsledky odpovědí na otázku 5 prezentované v obrázku 15 vypovídají o preferenci českých uživatelů vzhledem k typu ubytování. Tyto výsledky nakonec nebyly ve analýze výnosů zohledněny, nicméně mají relevantní výpovědní hodnotu pro sestavování skladby ubytovacích zařízení na portálu Hotel.cz. Je třeba se také zamyslet, proč je 12 % dotázaných skeptických k rezervaci zahraničního ubytování přes portál Hotel.cz a zda-li je možné je přesvědčit, aby svůj postoj změnili, obzvláště, když většina z nich není dle odpovědi jednoznačně proti.

## Jak jste ubytování rezervoval(a) doposud?

■ Booking.com                      ■ Jiný on-line portál  
■ Přímá rezervace u ubytovatele   ■ Nerezervuji přes internet  
■ Jiný způsob



Obrázek 16: Otázka 6

Zdroj: Hotel.cz

Na otázku 6 (viz. obr. 16), jakým způsobem rezervují uživatelé portálu Hotel.cz ubytování v zahraničí, odpověděla téměř polovina Booking.com, což je silný konkurent portálu Hotel.cz i v rámci České republiky. Zajímavou skutečností je, že 15 % dotázaných preferuje rezervaci přímo u ubytovatele, což je perspektivní segment pro oslovení tímto projektem, a to proto, že takový uživatel musí vyhledávat ubytování svépomocí a implementace zahraniční nabídky ubytování na portál Hotel.cz by mu ušetřila mnoho práce, starostí i času.

Z hlediska prezentovaného obchodního záměru jsou nejzajímavější otázky číslo 1 (obr. 10), 2 (obr. 11) a obzvláště 4 (obr. 13). Vysokou výpovědní hodnotu má také poslední otázka, jež jasně definuje nejsilnějšího protihráče na poli zprostředkování zahraničních pobytů. Autor práce detailněji zhodnotí nejzajímavější otázky již v kontextu s konkrétními čísly v následující části diplomové práce.

### 8.3 Analýza potenciálních výnosů

Výsledky průzkumu vykazují, že 79 % současných uživatelů portálu Hotel.cz cestují do zahraničí. Dle nástrojů na měření analytických metrik implementovaných na Hotel.cz přivítá portál každý měsíc průměrně 300 tisíc unikátních návštěvníků. Na základě průměrné měsíční návštěvnosti a údajů z průzkumu lze tedy předpokládat, že z 300 tisíc návštěvníků, kteří každý

měsíc portál Hotel.cz navštíví, jich 237 tisíc podniká cesty do zahraničí alespoň jednou ročně.

Autor práce dále vloží zmíněných 237 tisíc návštěvníků do kontextu druhé otázky (viz. obr. 12). Těchto 237 tisíc návštěvníků nejčastěji provádí 1 až 10 cest do zahraničí ročně. Velmi střídavým odhadem je možné předpokládat, že provádí průměrně 3 cesty ročně. Převáděno na měsíční intervaly tedy 0.25 cest měsíčně. Z tohoto údaje je možné odvodit, že každý měsíc na portál Hotel.cz přijde 59 250 návštěvníků cestujících v dané časové relaci do zahraničí.

V kontextu čtvrté otázky průzkumu (viz. obr. 14) je z těchto 59 250 uživatelů nakloněno poptávce zahraničního ubytování na portálu Hotel.cz 88 % z nich, tedy 52 140. Nyní přichází ke slovu konverzní poměr portálu Hotel.cz, jenž autor práce uvedl v předchozí kapitole a se kterým je možno kalkulovat ve výši 2 %. Autor práce tedy očekává, že ubytování pro svoji zahraniční cestu si přes portál Hotel.cz vybere alespoň 1 043 uživatelů měsíčně.

Pro odhadnutí potenciálních výnosů je dále třeba znát výši průměrné objednávky. Dle interních záznamů vybrané společnosti dosahuje průměrná objednávka výše 2 000 Kč pro tuzemské ubytování. Je možné se domnívat, že průměrná hodnota objednávky zahraničního ubytování bude vyšší. Dle zprávy rezervačního systému BugHotel činí průměrná objednávka na portálu Booking.com, jenž nabízí ubytování po celém světě, 350 euro, při současném kurzu tedy 9 800 Kč.<sup>46</sup> Není rozumné očekávat, že český zákazník portálu Hotel.cz bude poptávat objednávky ve stejné výši jako zákazníci zahraničního portálu Booking.com, jehož uživatelská základna je, dle údajů služby SimilarWeb, převážně tvořena občany Spojených států amerických. Autor práce tedy pro určení přesnější výše očekávané průměrné objednávky zvolil poměr mezi průměrnou roční výší mzdy ve Spojených státech a v České republice. Dle údajů OECD z roku 2013 činila průměrná mzda v USA 48 463 USD a v České republice 22 460 USD.<sup>47</sup> Vynásobením poměru mezd (0.463) a průměrné hodnoty objednávky na portálu Booking.com autor získá pravděpodobnější hodnotu průměrné zahraniční objednávky na portálu Hotel.cz, ta činí 4 537 Kč.

<sup>46</sup> BugHotel Reservation System. *Booking.com Commission Model*. [online]. 2008 [vid. 2015-1-1]. Dostupné z: [http://www.bug-hotel.org/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=247](http://www.bug-hotel.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=247).

<sup>47</sup> OECD. *Tax Database, Part I. Taxation of Wage Income (2013), Table I.7*. [online]. 2013 [vid. 2015-1-1]. Dostupné z: [http://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=TABLE\\_I7](http://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=TABLE_I7).

Na základě vynásobení očekávaného měsíčního počtu zákazníků poptávajících zahraniční pobyty na portálu Hotel.cz a očekávané výše průměrné objednávky, je možné vynést **výši očekávaného měsíčního objemu objednávek zahraničního ubytování ve výši 4 732 091 Kč**, z této částky vybraná společnost může získat provizi až 10 % od nadnárodního partnera, což představuje **473 tisíc Kč měsíčně** a 5 676 000 Kč ročně.

## 8.4 Náklady na implementaci

Náklady na implementaci řešení závisí značnou částí na technologii implementace, jíž nadnárodní partner disponuje a zároveň je třeba brát v potaz i řadu dalších výkonových i technických omezení. Velmi hrubým kvalifikovaným odhadem manažera společnosti, který zahrnoval duplexní synchronizaci dat, by implementace řešení vyžadovala půl roku práce celé společnosti. Detailnější rozpis jednotlivých kroků je daný i mnoha strategickými rozhodnutími uvnitř společnosti a celý tento projekt by mohl být námětem na samostatnou diplomovou práci.

## 8.5 Zhodnocení možného přínosu implementace řešení

Toto řešení v sobě skrývá silný potenciál, avšak jeho implementace bude pro vybranou společnost velmi náročná, jelikož skýtá mnoho organizačních a technických úskalí. Pokud se však k tomuto velkému kroku společnost odhodlá, vše nasvědčuje tomu, že se tento krok dlouhodobě vyplatí. Přestože nelze jednoznačně vyčíslit výši potřebných nákladů na implementaci tohoto řešení, je možné se domnívat, že díky očekávaným výnosům způsobených zvýšením objemu objednávek, bude toto řešení finančně perspektivní.

## 9 Implementace volné affiliate spolupráce, analýza výnosů, nákladů a času

Další možností jak rozšířit působnost společnosti na internetu je využití volné afilace. Tato volná affiliate spolupráce bude probíhat prostřednictvím jednoduchého widgetu, který si potenciální affiliate partneři implementují na svůj web. Zapojení do tohoto affiliate programu bude řešeno prostřednictvím jednoduchého formuláře a souhlasem s podmínkami spolupráce.

### 9.1 Podmínky volné affiliate spolupráce

Minimální provize k výplatě bude stanovena na 5 000 Kč, to znamená, že affiliate partner, který v souhrnu provizí nedosáhne částky 5 000 Kč, nebude vyplacen. To zapříčiní zájem majoritně ze strany zajímavějších partnerů s větším potenciálem a společnost HOTEL.CZ, a.s. bude mít usnadněnu práci s administrativou vyplácení provizí, protože budou vypláceny s nižší intenzitou. Životnost cookie bude stanovena na standardních 30 dní. Výše provize bude stanovena na 40 % z provize, jenž pobírá HOTEL.CZ, a.s. od hotelů. Což pro partnery znamená provizi 4 až 12 procent z ceny objednávky. V modelové situaci si partner přijde na 80 až 240 Kč v případě průměrné objednávky, která dle interních záznamů Hotel.cz, činí 2 000 Kč. Jelikož je tato affiliate spolupráce zcela volná, do programu se může zapojit jakýkoliv partner.

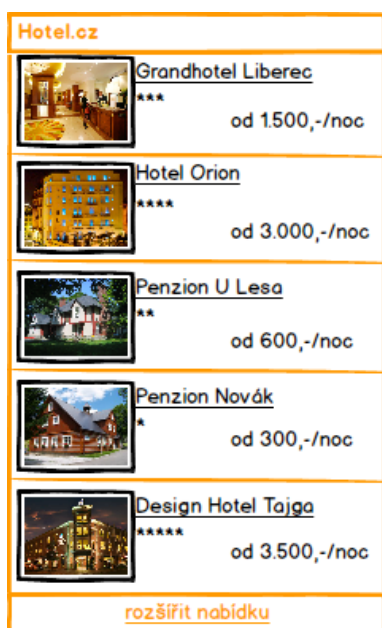
### 9.2 Návrh designu widgetu

Widget, který bude spojoval Hotel.cz a jednotlivé weby, musí být velmi jednoduchý a okamžitě pochopitelný. Na internetu se vyskytuje stále mnoho uživatelů s minimálními zkušenostmi a dovednostmi s počítačem. Z toho důvodu navrhl autor práce velice jednoduchý

widget ve dvou variantách, ze kterých si affiliate partneři mohou vybírat. Barevné schéma dodržuje barevné rozložení webu Hotel.cz. Tedy oranžová, bílá a šedá. Šedá barva byla ve finálním návrhu vypuštěna, jelikož znesnadňovala čtení textu.

Pro affiliate partnery bude zhotovena speciální stránka na webu Hotel.cz, kde si budou moci vybrat preferovaný design widgetu. Na této stránce také zvolí oblast či město, ze kterého budou zobrazována ubytovací zařízení ve widgetu. Také zde zadají své affiliate ID a posléze budou moci získat kód widgetu, který pak implementují na své stránky.

První návrh widgetu na obrázku 16 je vertikální tabulka s velice jednoduchým designem nabízející více hotelů s údajem o ceně za noc ubytování a úrovni dle hvězdičkového standardu. V dolní části tabulky se nachází tlačítko rozšíření nabídky, které uživatele přeneseme rovnou na Hotel.cz na stránku nabídky ubytování v dané oblasti. Název hotelu i obrázek hotelu v sobě skrývá hypertextový odkaz, který uživatele přeneseme na stránku vybraného hotelu na Hotel.cz, kde může uskutečnit finální rezervaci.



Obrázek 17: Vertikální návrh widgetu

Zdroj: vlastní zpracování

Druhý návrh designu na obrázku 17 je horizontálního členění a dodržující stejnou grafickou jednoduchost. Tato varianta poskytuje více informací o hotelu, text je čerpán z popisků hotelu



na Hotel.cz. Kliknutí na obrázek či název hotelu uživatel opět přenese na prezentaci daného hotelu na Hotel.cz, kde uživatel může učinit rezervaci.

Ubytování	
 <p><b>Grandhotel Liberec</b> *** od 1.500,-/noc</p>	 <p><b>Hotel Orion</b> **** od 3.000,-/noc</p>
<p>Grandhotel Liberec se nachází v centru Liberce a nabízí komfortní ubytování na úrovni. Mezi jeho ...</p>	<p>Luxusní Hotel Orion je skutečnou perlou mezi hotely v Liberci. Jeho vybavení předčí veškerá ...</p>

Obrázek 18: Horizontální návrh widgetu

Zdroj: vlastní zpracování

## 9.3 Potenciální výnosy

Výnosy jsou neznámou, jelikož závisí na počtu affiliate partnerů, kteří se do programu zapojí. Dalším faktorem znesnadňujícím důkladnou analýzu je konverzní poměr stránek affiliate partnerů, který se může pohybovat v rozmezí desetin procent až několika jednotek procent. Nicméně projekt lze považovat za úspěšný pokud bude schopen do jednoho roku generovat výnosy, jež byly vynaloženy na jeho spuštění.

## 9.4 Náklady na implementaci a provoz

Jelikož se jedná o volnou afilaci s minimální podporou, náklady budou velmi nízké. Dle kvalifikovaného odhadu business manažera HOTEL.CZ, a.s. bylo časové penzum nutné k naprogramování, vytvoření kódu pro affiliate partnery a implementaci řešení stanoveno na 5 man-days, čili 5 pracovních dnů jednoho programátora. Celkové náklady na mzdu programátora budou činit 16 000 Kč.

Další náklady představuje administrativa vyplácející provize jednou měsíčně, která bude závislá na počtu affiliate partnerů.

Práce grafického návrháře byla dle kvalifikovaného odhadu manažera stanovena na 5 hodin po 1 000 Kč/hod.

Náklady na právnické služby zahrnující vypracování podmínek spolupráce vybranou společností přijdou na 20 000 Kč.

Celkové náklady autor práce vynesl do tabulky 6. Je zřejmé, že implementace tohoto projektu je finančně nenáročná, avšak výnosy tohoto projektu nelze zaručit. Výhoda tohoto projektu spočívá v jeho naprosté nenáročnosti po jeho zavedení. Pokud tento affiliate program nepřiláká žádné partnery, nebude společnost čelit žádným dalším nákladům. Pokud affiliate partnery přiláká, náklady na výplatu provizí budou spojeny s výnosy ze zprostředkovaných rezervací ubytování.

*Tabulka 6: Celkové náklady na implementaci*

Úkon	Náklady v Kč
Vývoj	16 000 Kč
Grafické zpracování	5 000 Kč
Právnické služby	20 000 Kč
Celkové náklady	41 000

Zdroj: vlastní zpracování

## 9.5 Zhodnocení možného přínosu implementace řešení

Toto nízkonákladové řešení affiliate spolupráce nemá nikterak vysoký potenciál, avšak zároveň nepředstavuje žádné riziko. Je nepravděpodobné, aby tato varianta způsobila společnosti signifikantní vzestup, a to z toho důvodu, že nabídka ubytování je silně specifickou záležitostí, která není vhodná k implementaci na libovolný internetový portál. Nicméně je to řešení, díky kterému může společnost jen získat.

## Závěr

Autor práce v praktické části identifikoval tři konkrétní řešení implementace affiliate spolupráce do obchodní strategie firmy. První řešení se zabývá zavedením affiliate spolupráce s regionálními weby, a to pomocí adaptivního modulu, jehož šablonu autor práce navrhl. Vhodnost tohoto řešení byla posuzována na základě kalkulace potenciálních výnosů a nákladů. Tato kalkulace byla vedena jak pro optimistický odhad, tak i pesimistický odhad. V obou variantách se pro vybranou firmu toto řešení jeví jako finančně perspektivní, neboť kalkulace vykazuje potenciální návratnost výdajů na získání jednoho partnera v horizontu jednoho až tří měsíců.

Nejzajímavějším řešením je z pohledu autora práce druhý návrh, který se zabývá affiliate spoluprací s nadnárodním partnerem. Posouzení tohoto řešení se zakládalo na výsledcích průzkumu mezi současnými uživateli portálu Hotel.cz a následnou kalkulací potenciálních výnosů, jež se zdály managementu společnosti velmi zajímavé. Toto řešení by mohlo významně vylepšit pozici vybrané společnosti na trhu. Je to také jediné řešení, které přinese rozšíření stávající nabídky. Zájem o toto rozšíření je navíc podložen zmíněným průzkumem. Je také nutno dodat, že celé řešení by mohlo být značně rozšířeno a rozebráno do větších detailů, protože implementace projektu takového rozsahu vyžaduje důkladné plánování, které by mohlo být předmětem pro samostatnou diplomovou práci. Komplexnost řešení zapříčinila, že se autoru práce ani manažerovi společnosti nepodařilo číselně vyjádřit náklady na implementaci tohoto řešení.

Třetí plán zabývající se implementací volné affiliate spolupráce byl navržen až během procesu plánování affiliate spolupráce s regionálními weby díky konzultaci práce se zástupcem největší affiliate sítě na světě. Autor práce v rámci plánu implementace volné

affiliate spolupráce navrhl podmínky spolupráce i návrh widgetu, který by byl pro tuto spolupráci použit. Poté posoudil přínos tohoto řešení z hlediska výnosů a nákladů. Toto řešení je zajímavé hlavně z hlediska zanedbatelného risku spočívajícího v nízkých nákladech implementace a vedení tohoto řešení.

Management společnosti má zájem na implementaci navržených plánů implementace v budoucnosti, díky čemuž se dá tato diplomová práce považovat za přínosnou a cíle práce jako dosažené.

## Seznam literatury

ANGELI, S. and W. KUNDLER. *Der Online Shop, Handbuch für Existenzgründer*. 1st ed. München: Markt+Technik, 2006. ISBN 103-8272-4048-4.

BENEDIKTOVA, B. and L. NEVOSAD. *Affiliate Marketing – Perspective of content providers*. Lulea, 2008. Master Thesis. Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 802471535X.

BROWN, Bruce. *The Complete Guide to Affiliate Marketing on the Web*. 1st ed. Starke: Atlantic Publishing Company, 2008, ISBN-10 1601381255.

BugHotel Reservation System. *Booking.com Commission Model*. [online]. 2008 [vid. 2015-1-1]. Dostupné z: [http://www.bug-hotel.org/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=247](http://www.bug-hotel.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=247).

COLLINS, Shawn. History of Affiliate Marketing. *ClickZ* [online]. 2010 [vid. 2014-10-29]. Dostupné z: <http://www.clickz.com/clickz/column/1699440/history-affiliate-marketing>.

ČSÚ. *Počet obyvatel v obcích České republiky k 1.1.2014*. [online]. 2013 [vid. 2014-12-8]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/BC00298FFF/\protect\char"0024\relaxFile/1300721403.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/BC00298FFF/\protect\char).

DONELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 8071694223.

DUFFY, Dennis. Affiliate marketing and its impact on e-commerce. *Journal of Consumer Marketing* [online]. Emerald Group Publishing, 2005 [vid. 2014-12-30]. ISSN 0736-3761. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/220134240/fulltextPDF/53C65626A7E047B6PQ/2?accountid=17116>.

FIORE, F. and S. COLLINS. *Successful Affiliate Marketing for Merchants*. 1st ed. Indianapolis: Que Publishing, 2001. ISBN-10 0789725258.

GODIN, Seth. *The Dip*. 2nd ed. London: Piatkus, 2007. ISBN-10 0749928301.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 8024704471.

HSIEH, Tony. *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose* 1st ed. New York: Business Plus, 2010. ISBN 978-0-446-57631-4.

CHAFFEY, Dave. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 5th ed. New Jersey: Pearson, 2012. ISBN-10 0273746103.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 8024726904.

KAUSHIK, Avinash. *Web analytics 2.0*. 1st ed. Indianapolis: Sybex, 2009. ISBN-10 0470529393.

KERŤKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80717957.

KOTLER, Philip. *Principles of Marketing: European Edition*. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2004. ISBN-10 0273684566.

KOTLER, Philip. *Principles of Marketing*. 15th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2013. ISBN-10 0133084043.

KRUG, Steve. *Don't Make Me Think*. 2nd ed. Berkeley: New Riders, 2005. ISBN-10 0321344758.

LIBAI, B., E. BIYALOGORSKY and E. GERSTNER. Setting refferal fees in affiliate marketing. *Journal of Service Research* [online]. 2003, [vid. 2014-12-11]. DOI 10.1177/1094670503251111. Dostupné z: [http://www.researchgate.net/publication/247745120\\_Setting\\_Referral\\_Fees\\_in\\_Affiliate\\_Marketing/links/00b7d52a0606932b77000000](http://www.researchgate.net/publication/247745120_Setting_Referral_Fees_in_Affiliate_Marketing/links/00b7d52a0606932b77000000).

MarketingCharts staff. Digital Display Ad Benchmarks by Region in 2013. *MarketingCharts* [online]. 2014 [vid. 2014-11-11]. Dostupné z: <http://www.marketingcharts.com/online/digital-display-ad-benchmarks-by-region-in-2013-42087/>.

OECD. *Tax Database, Part I. Taxation of Wage Income (2013), Table I.7*. [online]. 2013 [vid. 2015-1-1]. Dostupné z: [http://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=TABLE\\_I7](http://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=TABLE_I7).

PICK, Tom. Average CTR for Banner Ads. *The WebMarketCentralBlog* [online]. 2008 [vid. 2014-11-26]. Dostupné z: <http://webmarketcentral.blogspot.cz/2008/09/average-ctr-for-banner-ads-new-data>.

PRUSSAKOV, Evgenii. *A Practical Guide to Affiliate Marketing: Quick Reference for Affiliate Managers and Merchants*. 1st ed. Wilmington: AM Navigator LL, 2007. ISBN-10 0979192706.



PRUSSAKOV, Evgenii. *Affiliate Program Management*. 1st ed. Indianapolis: Sybex, 2011. ISBN-10 0470651733.

SimilarWeb. *Our Data* [online]. 2013 [vid. 2014-12-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/ourdata>.